

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ОСПОДАРСТВА**

**В.В. Величко**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
**З КУРСУ**

**“ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ОБ’ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ”**

**(для студентів спеціальності 7.050107 - «Економіка підприємства»  
денної та заочної форми навчання)**

**ХАРКІВ – ХНАМГ- 2007**

Конспект лекцій з курсу “ Економіка та організація діяльності об’єднань підприємств “ (для студентів спеціальності 7.050107 - «Економіка підприємства» денної та заочної форми навчання). / Укл.: Величко В.В.. - Харків: ХНАМГ, 2007- 61 с.

Укладач: В.В. Величко

Рецензент: О.В. Димченко

Рекомендовано кафедрою міської і регіональної економіки,  
протокол № 8 від 23.01.2007 р.

## ЗМІСТ

	ВСТУП.....	4
Тема 1.	ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	5
Тема 2.	СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ І КООПЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБ'ЄДНАННЯ.....	9
Тема 3.	ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	16
Тема 4.	ХОЛДИНГОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	21
Тема 5.	ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ СТРУКТУРИ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	28
Тема 6.	РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	35
Тема 7.	ФІНАНСУВАННЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ	40
Тема 8.	ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВО- ФІНАНСОВИХ ГРУП.....	45
Тема 9.	ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКІВ І ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ.....	48
Тема 10.	ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ АЛЬЯНСИ.....	55
	СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	59

## ВСТУП

Дисципліна “Економіка й організація діяльності об’єднань підприємств” відноситься до дисциплін спеціального варіанту (за вибором студентів) циклу підготовки магістрів і спеціалістів зі спеціальності “Економіка підприємства” і займає важливе місце у програмі навчання студентів. Це обумовлено зростаючим у сучасних умовах господарювання значенням об’єднань підприємств у функціонуванні ринкової економіки, тобто програма курсу орієнтована на ринкові умови господарювання суб’єктів економіки.

**Мета** вивчення дисципліни - засвоєння знань з економіки, організації діяльності й оцінки ефективності господарювання об’єднань підприємств.

**Завдання дисципліни** - вивчення теоретичних засад економіки і організації функціонування інтегрованих структур - об’єднань підприємств, засвоєння навичок аналізу техніко-економічних і організаційних резервів підвищення ефективності господарювання.

**Предмет** вивчення - закономірності функціонування й розвитку об’єднань підприємств.

Конспект лекцій дисципліни “Економіка й організація діяльності об’єднань підприємств” складено на підставі нормативної навчальної програми напрямку підготовки “Економіка й підприємництво” за спеціальністю “Економіка підприємства”, що затверджена Міністерством освіти і науки України, а також робочого навчального плану Харківської національної академії міського господарства.

В основу змісту конспекту лекцій дисципліни “Економіка й організація діяльності об’єднань підприємств” покладено програму до цього курсу Київського національного економічного університету, а також використано аналогічні програми інших навчальних закладів, власний досвід кафедри міської і регіональної економіки ХНАМГ.

## ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### Питання:

1. Правові й організаційні форми підприємництва
2. Об'єднання підприємств як господарська одиниця

### *1. Правові й організаційні форми підприємництва*

Організаційно-господарською одиницею економіки є підприємство. Основними ознаками, що відрізняють одну організаційно-правову форму від інших, є:

- 1) кількість учасників створюваного господарського суб'єкта або об'єднання;
- 2) власники використовуваного капіталу;
- 3) межі майнової відповідальності;
- 4) джерела майна;
- 5) спосіб розподілу прибутків;
- 6) форма управління суб'єктом господарювання.

Вибір організаційно-правової форми підприємства залежить від:

- методів оподаткування;
- потреби у фінансових коштах;
- управлінських здібностей підприємця;
- прогнозованої тривалості існування підприємства;
- можливості зміни власника.

В Україні найбільш поширеними є одноосібні володіння, товариства, корпорації.

Одноосібне володіння – це підприємство з єдиним власником.

Товариство - це форма організації підприємницької діяльності, коли організацію виробничої діяльності і формування установчого фонду здійснюють спільними зусиллями двоє або більше фізичних і юридичних осіб, коли кожна з них має певні права і несе встановлену відповідальність за частку статутного фонду.

Типи підприємств за ступенем участі партнерів у діяльності підприємства:

- повні;
- товариства з додатковою відповідальністю;
- товариства з обмеженою відповідальністю;
- командитні;
- акціонерні товариства.

*Повне товариство* — товариство, всі учасники якого здійснюють підприємницьку діяльність і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном. Якщо при ліквідації товариства виявиться, що наявного майна не вистачає для сплати всіх боргів,

учасники несуть солідарну відповідальність за недостатню частину боргу.

*Товариство з додатковою відповідальністю* - це товариство, статутний фонд якого поділено на частки, визначені установчими документами. Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми внесками до статутного фонду, а коли сум бракує — додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі відносно внеску кожного учасника.

*Товариство з обмеженою відповідальністю* - це товариство, статутний фонд якого поділено на частини, розмір яких визначається в установчих документах; власники цього товариства несуть відповідальність у межах їх внесків.

*Командитне товариство* — це товариство, учасники якого поділяються на дві категорії: головні, які безпосередньо керують підприємством і несуть необмежену відповідальність, та командитні - вони вкладають кошти в підприємство, але безпосередньо не пов'язані з його діяльністю і їх відповідальність обмежується розміром вкладу.

*Корпорація* — акціонерне товариство нині є домінуючою формою підприємництва, її власниками визнаються акціонери, які мають обмежену відповідальність у межах свого внеску в акціонерний капітал корпорації. Прибуток, який отримує корпорація, належить її акціонерам.

#### *Переваги корпоративної форми організації підприємницької діяльності:*

1. Корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з погляду реальної можливості залучення необхідних інвестицій. Через фондову біржу корпорація може об'єднувати різні за розмірами капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб для фінансування сучасних інноваційних процесів, нарощування виробничого потенціалу.

2. Потужній корпорації значно простіше постійно збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає добру можливість отримувати постійно зростаючий прибуток.

3. Кожний акціонер як співвласник корпорації несе лише обмежену відповідальність. Якщо підприємство оголошується банкрутом, акціонер втрачає лише вартість своїх акцій. Важливим є те, що кожна окрема особа може зменшити свій власний фінансовий ризик, якщо купуватиме акції кількох корпорацій. Кредитори можуть мати претензії до корпорації лише як до юридичної особи, а не до окремих акціонерів як фізичних осіб.

4. Корпорація — це організаційно-правова система, яка може функціонувати досить тривалий період, що створює необмежені можливості для її перспективного розвитку.

#### *Недоліки корпоративної форми організації підприємницької діяльності:*

1. Корпорація сплачує більші податки з розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми підприємництва. Адже оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім

33— дивіденди акціонерів, тобто фактично існує проблема подвійного оподаткування.

2. Існують певні розбіжності між функціями власності й контролю, що негативно впливає на необхідну гнучкість оперативного управління корпорацією. Розподіл функцій власності й контролю може призвести до виникнення соціальних суперечностей між менеджерами й акціонерами корпорації.

3. У корпоративних формах підприємництва існують потенційні можливості для зловживань з боку посадових осіб. Це виявляється, наприклад, у тому, що керівництво може організувати емісію акцій для покриття збитків, спричинених невмілим керівництвом і безгосподарністю певних структурних ланок.

Кожна з організаційних форм підприємницької діяльності має відповідні фінансово-економічні переваги й соціальну привабливість, певні недоліки й проблеми.

## **2. Об'єднання підприємств як господарська одиниця**

Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств із метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних і соціальних завдань.

Об'єднання підприємств утворюється підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, які відповідно до господарського законодавства й інших законів мають право утворювати об'єднання підприємств. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені згідно із законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав.

Об'єднання підприємств утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання.

Господарське законодавство визначає види об'єднань підприємств в Україні. Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як господарські об'єднання, або як державні чи комунальні господарські об'єднання.

Господарське об'єднання — об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.

Державне (комунальне) господарське об'єднання - - об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за рішенням Кабінету Міністрів України або у визначених законом випадках рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання), або за рішенням компетентних органів місцевого самоврядування.

### Види господарських об'єднань:

- асоціація,

- корпорація,
- консорціум,
- концерн,
- промислово-фінансова група,
- холдинг та інші об'єднання.

*Концерн* - статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного учасника або групи учасників об'єднання із централізацією функцій науково-технічного й виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну делегують йому частину своїх повноважень, у тому числі право представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники даного концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

*Консорціум* – це тимчасове статутне об'єднання підприємств із метою досягнення його учасниками певної спільної господарської мети. У разі досягнення поставленої мети консорціум припиняє свою діяльність.

*Холдинг* – інтегроване товариство зі специфічною організаційною формою об'єднання капіталів, що безпосередньо не бере участі у виробничій діяльності, а використовує свої кошти для придбання контрольних активів. Право вирішувати основні питання підприємницької діяльності належать холдинговій компанії, проте в юридичному й господарському відношенні підприємства самостійними.

*Промислово-фінансова група (ПФГ)* є об'єднанням, створеним за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва й структурної перебудови економіки України, включаючи програми, пов'язані з міжнародними договорами України, а також із виробництвом кінцевої продукції. До складу ПФГ можуть входити промислові та інші підприємства, наукові і проектні установи, інші установи й організації усіх форм власності. У складі ПФГ визначають головне підприємство, яке має виняткове право діяти від імені ПФГ як учасника господарських відносин. ПФГ не є юридичною особою і не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання.

Державні й комунальні господарські об'єднання житлово-комунального господарства функціонують переважно у формі корпорації або концерну, незалежно від найменування об'єднання але інші також використовують .

### ***Контрольні завдання***

1. Розкрити переваги та недоліки найбільш поширених організаційно-правових форм підприємництва.

2. Визначити правові основи існування різних видів об'єднань підприємств України.

3. Розкрити переваги та недоліки різних господарських об'єднань

4. Визначити відмінності між моделями корпоративного управління

5. Визначити можливості використання різних моделей корпоративного управління в міському господарстві.



**СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ І КООПЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБ'ЄДНАННЯ****Питання:**

- 1. Спеціалізація як форма організації виробництва.**
- 2. Кооперування: форми, види, показники.**
- 3. Особливості розвитку спеціалізації і кооперування підприємств**

***1. Спеціалізація як форма організації виробництва.***

Спеціалізація — це форма суспільної організації виробництва, в основі якої лежить поділ праці. Спеціалізація, з одного боку, є наслідком концентрації однорідного виробництва, а з іншого - результатом суспільного поділу праці.

Види спеціалізації:

- спеціалізація промисловості;
- спеціалізація підприємств;
- спеціалізація всередині підприємств.

*Спеціалізація промисловості* — це поділ на існуючі галузі, які виготовляють певну продукцію, й створення нових галузей. Кожна галузь характеризується властивим їй виробничим апаратом, технологічним процесом і спеціалізованими кадрами.

*Спеціалізація підприємств* — це зосередження їх діяльності на випуску певних видів продукції, тобто збільшення однорідності виробів, що виготовляються. Нарощування випуску однорідних виробів супроводжується широкою стандартизацією виробів і деталей, уніфікацією деталей, вузлів, типізацією технологічних процесів, що сприяє зростанню продуктивності праці, а також скороченню витрат праці на проектування, створення й ремонт машин.

*Спеціалізація всередині підприємств* — це виділення окремих цехів, дільниць і робочих місць. Поділ праці всередині підприємства тісно пов'язаний із поділом праці всередині галузі або промисловості в цілому. Так, наприклад, створення спеціалізованих, технічно оснащених ливарних підприємств може призвести до ліквідації дрібних, напівкустарних ливарних цехів на окремих машинобудівних підприємствах.

Форми спеціалізації, що використовуються у ЖКГ:

- предметна,
- технологічна,
- допоміжні й міжгалузеві виробництва.

*Предметна спеціалізація* — це створення або виділення нових галузей і підприємств, що випускають готову продукцію певного виду.

*Технологічна спеціалізація* — це перетворення окремих фаз

виробництва або технологічних операцій на самостійне виробництво.

*Спеціалізація допоміжного виробництва* - це підприємства, діяльність яких пов'язана з виконанням певних допоміжних функцій. Прикладом спеціалізації допоміжних виробництв можуть бути ремонтні заводи, які обслуговують інші підприємства.

*Спеціалізація міжгалузевих виробництв* — це підприємства, які випускають продукцію загального призначення.

Спеціалізація виробництва впливає на характер продукції, яка може бути однорідною (неоднорідною) і профільною.

*Однорідність* визначають конструктивно-технічними ознаками. Критерії однорідності на підприємстві - це роботи, конструктивно й технічно схожі за технічними ознаками.

*Профільна продукція (роботи, послуги)*- це більш широке поняття, що стосується переважно підприємств: кожне підприємство створюють з метою виробництва певного виду продукції (робот, послуг), яка і є для нього профільною.

Сучасний стан розвитку національної економіки зумовлює певні проблеми в розвитку спеціалізації підприємств об'єднання. Це пов'язано з тим, що предметна спеціалізація не забезпечує підвищення ефективності виробництва, а відтак і конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

#### Показники рівня спеціалізації:

1) питома вага випуску продукції (робот, послуг) в загальному обсязі виробництва об'єднання. Цей показник характеризує рівень спеціалізації даного підприємства в масштабі об'єднання.

2) питома вага випуску основної продукції (робот, послуг) в загальному обсязі виробництва даного підприємства або об'єднання. Цей показник характеризує рівень однорідності продукції (робот, послуг).

3) кількість груп, видів або типів виробів (робот, послуг), що виготовляє (виконує, надає) підприємство. Цей показник, характеризуючи асортимент продукції, водночас є важливим показником спеціалізації.

4) питома вага випуску продукції (робот, послуг) технологічно спеціалізованими виробництвами. Цей показник може визначатися для тих виробництв, для яких технологічна спеціалізація є найбільш характерною формою організації виробництва.

5) питома вага прогресивних груп обладнання й передових технологій.

Важливу роль у розв'язанні цієї проблеми відіграють стандартизація й уніфікація.

*Стандартизація* - це процес встановлення й застосування обов'язкових правил, норм і вимог до продукції, сировини, матеріалів, методів проектування й виробництва з метою забезпечення необхідної якості й подолання нераціональної різноманітності вищезазначених видів і типів.

Стандартизацію здійснюють на основі принципів випередження й комплексності.

*Принципи випередження* полягають у встановленні підвищених норм,

вимог до об'єктів стандартизації, які в майбутньому мають бути оптимальними.

*Принцип комплексності* означає погодженість взаємопов'язаних елементів, що входять до складу об'єкта стандартизації. Комплексність забезпечують включенням в програму стандартизації виробів, деталей, напівфабрикатів, матеріалів, технічних засобів, методів підготовки й організації виробництва.

Уніфікація – це приведення різних видів продукції (робіт, послуг) і засобів виробництва до раціонально мінімальних типорозмірів і форм. Це комплексний процес, який починає діяти від початкового етапу до кінцевого результату.

В умовах сучасної економіки одним із найважливіших завдань є зміна структури підприємств шляхом усунення їх від виробництва для власних потреб продукції загальногалузевого призначення й організації її випуску на спеціалізованих підприємствах. Створення спеціалізованих підприємств - це не тільки шлях вдосконалення безпосередньо самого процесу виробництва, а й зміна у виробничих взаємозв'язках.

Економічна ефективність спеціалізованих підприємств обумовлена тим, що вона сприяє застосуванню нової техніки, передових технологічних процесів, найбільш досконалих методів організації виробництва, кращому використанню обладнання, формуванню штату висококваліфікованих працівників.

Економічну ефективність спеціалізації виробництва можна визначити шляхом співставлення показників трудомісткості й собівартості виробів, виготовлених на спеціалізованих і неспеціалізованих підприємствах.

У зв'язку із цим суттєвою проблемою стає визначення оптимального розміру підприємства як бази для встановлення рівня його спеціалізації. Оптимальність розміру підприємства залежить від обраного критерію.

Під *оптимальним розміром* розуміють такий обсяг виробництва (виконання робіт, надання послуг), за якого забезпечується повне завантаження потужностей, а середні витрати досягають свого мінімуму.

*Оптимальний розмір підприємства* визначають за допомогою формули:

$$Q_o = \frac{N_n}{N_p},$$

де  $Q_o$  — оптимальна кількість обладнання;

$N_n$  — потреба в продукції (роботах, послугах), од.;

$N_p$  — продуктивність однієї одиниці обладнання, од.

Для підприємства, яке випускає декілька виробів (надає різні послуги, виконує різні роботи), рівень спеціалізації визначають коефіцієнтом спеціалізації на всі вироби і питоною вагою кожного з них у загальному обсязі. Так само розраховують рівень спеціалізації і по об'єднанню.

Для більш повної характеристики стану спеціалізації виробництва можна використовувати показники технічного й організаційного рівня

виробництва:

- питому вагу автоматичного й спеціалізованого обладнання;
- питому вагу уніфікованих деталей, вузлів та інших напівфабрикатів;
- питому вагу поточно-масового виробництва в загальному обсязі випущеної продукції.

Умовно річну економію  $E_y$  спеціалізації визначають за формулою:

$$E_y = \frac{(C_1 + T_1) - (C_2 + T_2) \cdot B}{B_2},$$

де  $C_1$  і  $C_2$  - повна собівартість продукції відповідно до і після за провадження заходів щодо спеціалізації;

$T_1$  і  $T_2$  -- транспортні витрати, пов'язані з доставкою готової продукції до і після спеціалізації;

$B_2$  - плановий річний випуск продукції після проведення спеціалізації.

Загальний річний економічний ефект від проведення спеціалізації обчислюють таким чином:

$$E_{\text{г}} = (C_1 + T_1 + E_n \cdot K_1) - (C_2 + T_2 + E_n \cdot K_2) \cdot B_2,$$

де  $E_n$  - нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень;

$K_1$ ,  $K_2$  - питомі капіталовкладення відповідно до й після проведення спеціалізації;

$B_2$  - фактичний річний випуск продукції після проведення спеціалізації.

Термін окупності капіталовкладень  $T$  на проведення спеціалізації визначають за формулою:

$$T = (K - \Phi) / E_p,$$

де  $K$  - обсяг капіталовкладень на проведення спеціалізації, грн.;

$\Phi$  - вартість основних фондів, які виділяються після проведення спеціалізації і які можуть реалізовуватися або спрямовуватися на інші підприємства об'єднання.

Якщо капіталовкладення рівномірно розподіляються в часі або поточні витрати виробництва суттєво відрізняються впродовж проведених заходів, то при розрахунках загального річного економічного ефекту враховується фактор часу з коефіцієнтом приведення різночасових витрат  $dt$  до поточного моменту:

$$dt = (1 + E)^t,$$

де  $E$  - норматив приведення (0,1);

$t$  - кількість років від другого року запровадження спеціалізації до останнього року закінчення цієї роботи й отримання результатів.

Витрати й отримані результати до початку року множать на  $dt$ , а після початку розрахункового року - ділять на цей коефіцієнт.

## 2. Кооперування: форми, види, показники.

Кооперування — це виробничі зв'язки між підприємствами, які спільно виготовляють кінцеву продукцію (виконують роботи, надають послуги). Головна умова кооперування — широка мережа спеціалізованих і організаційно відокремлених виробництв.



Рис. 2.1 - Форми кооперування

*Внутрішньогалузеве кооперування* — це кооперування підприємств у межах однієї галузі.

*Міжгалузеве кооперування* — це кооперування між підприємствами різних галузей.

*Внутрішньорайонне кооперування* — це виробничі зв'язки між підприємствами, які розташовані в межах одного крупного економічного району.

*Міжрайонне кооперування* — встановлення виробничих зв'язків між підприємствами, розташованими в різних економічних районах.

*Виробниче кооперування* — це одночасно і умова, і наслідок розвитку спеціалізації підприємств.

### Види кооперування:

- агрегатне;
- подетальне;
- технологічне.

*Агрегатне кооперування* передбачає, що головне підприємство, яке випускає складну продукцію, отримує від інших підприємств готові агрегати, які використовують для комплектування продукції головного підприємства.

*Подетальне кооперування* передбачає, що головне підприємство отримує від підприємств-суміжників деталі й вузли.

*Технологічне кооперування* полягає в тому, що одне підприємство постачає іншому певні напівфабрикати або виконує окремі технологічні операції.

Кооперування може здійснюватися і між підприємствами, які не перебувають у прямій виробничій залежності між собою. Виробничі зв'язки між ними виникають унаслідок надлишку виробничих потужностей на одному підприємстві і дефіциту аналогічних потужностей — на іншому.

### Показники кооперування :

1) кількість підприємств, які кооперуються з даним підприємством. При цьому окремо підраховують кількість підприємств-постачальників і підприємств-замовників;

2) питома вага напівфабрикатів і виробів, які входять по кооперації в собівартість готових виробів, що виготовляють на даному підприємстві;

3) питома вага напівфабрикатів, які підприємство виготовляє «на сторону», у загальному їх випуску і у випуску всієї продукції;

4) загальний обсяг перевезень по кооперації в натуральному й вартісному вираженні.

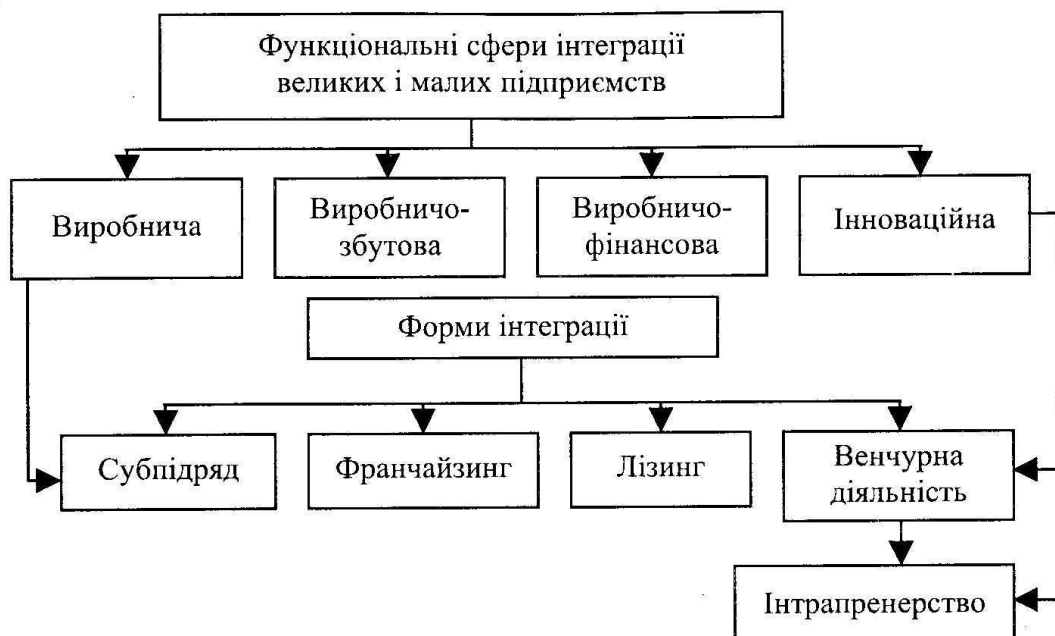
Кооперуванню й спеціалізації належить значна і зростаюча роль у розвитку підприємств об'єднання, оскільки вони дають змогу поліпшити використання їхніх виробничих потужностей.

### **3. Особливості розвитку спеціалізації і кооперування підприємств**

Спеціалізовані підприємства мають значні переваги, одна з яких полягає в тому, що в них виникають більш стійкі зв'язки з постачальниками й споживачами, а відтак спрощується й вдосконалюється матеріально-технічне забезпечення й збут.

Спеціалізовані підприємства працюють в умовах більш обмеженої номенклатури, сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, які постачаються по кооперуванню.

У сучасних умовах спеціалізація підприємства неминуче веде до розвитку та інтеграції малих і великих підприємств.(рис. 2.2)



**Рис. 2.2 - Основні сфери та форми інтеграції великих і малих підприємств**

### Форми інтеграції:

*Субпідряд* - це довгострокові відносини у сфері постачання між головною компанією, яка виробляє значні обсяги масової продукції, та

багатьма малими підприємствами, які працюють на основі подетальної, технологічної, модельної спеціалізації виробництва продукції, що виготовляють відносно невеликими обсягами або вузької номенклатури.

*Франчайзинг* — це відносини, пов'язані з доставкою продукції та послуг споживачеві на основі кооперації матеріальних та фінансових ресурсів великого й малого підприємств.

Франчайзингові відносини вибудовуються на основі угоди, за якою виробник або одноосібний розповсюджувач продукції (послуги), захищеної товарним знаком, надає ексклюзивні права малим підприємствам (роздрібненим торговцям) на розповсюдження своєї продукції на певній території в обмін на отримання від них платежів за умови дотримання технологій виробничих та обслуговуючих операцій. Розвиток франчайзингу в Україні сприятиме вирішенню багатьох соціально-економічних проблем. Це створення нових робочих місць і залучення до бізнесу різноманітного кола осіб, які не наважувалися зайнятися ним самостійно, без відповідної підготовки й навчання. Але нині розвитку франчайзингу заважає ряд обставин: недостатня спеціальна нормативно-правова база і відсутність необхідного інформаційного забезпечення; необізнаність підприємців із можливостями та особливостями такого способу ведення бізнесу; брак знань, необхідних для його здійснення; відсутність відповідних консультативних структур; загальні проблеми фінансово-кредитного характеру.

*Лізинг* — це економічні відносини, пов'язані з інвестуванням власних чи залучених фінансових коштів. Лізинг полягає, у наданні лізингодавцем у виняткове користування на визначений строк майна, що є власністю лізингодавця, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів. Лізинг можна розглядати як один із методів оновлення основних фондів малих підприємств.

*Венчурне фінансування* — це інвестиції, які здійснюють венчурні фонди з метою створення й розвитку малих підприємств, діяльність яких пов'язана зі сферою НД. Венчурні фонди можуть утворюватися в різних організаційних формах: спеціалізовані незалежні фірми венчурного капіталу, інвестиційні компанії малого бізнесу тощо. Взаємодія великих підприємств із малими інноваційними фірмами буде ефективно сприяти оновленню виробництва в усіх галузях народного господарства.

Економічна ситуація в Україні поступово стає більш сприятливою для розвитку спільного виробництва між районами країни і всередині них. Але світова тенденція свідчить про необхідність кооперування між підприємствами різних країн. Що ж до України, то цей процес може розвиватися у двох напрямках: перший — це поновлення зв'язків між країнами СНД, другий — становлення зв'язків із підприємствами інших країн.

Основне завдання підприємств України - це максимальне використання таких переваг, як кваліфікована робоча сила, наявність поки що потужних наукових підрозділів. Саме ці обставини дозволяють сподіватися, що українські підприємства не буде включено в кооперування на капітал підприємств країн, що розвиваються.

### **Контрольні завдання**

1. *Визначити особливості спеціалізації на підприємствах ЖКГ.*
2. *Визначити вплив спеціалізації на розвиток малого бізнесу в місті (на прикладі м. Харкова.)*
3. *Визначити оптимальний розмір підприємства ЖКГ.*
4. *Назвіть форми кооперування на підприємствах міського господарства..*
5. *Визначити економічний ефект і термін окупності заходів із запровадження кооперування на підприємствах ЖКГ (на прикладі підприємств м. Харкова)*
6. *Визначити особливості кооперування підприємств об'єднання ЖКГ в сучасних умовах.*

### **Тема 3.**

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ**

### **Питання:**

1. **Регулювання корпорацій підприємств**
2. **Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі.**

### ***1. Регулювання корпорацій підприємств.***

Державне регулювання як один із напрямів корпоративного управління виходить за рамки власне управління державними підприємствами й господарськими товариствами корпоративного типу. Регулювання здійснюють органи загальної та спеціальної компетенції. Такий підхід характерний практично для всіх країн. На рівні законодавчих органів видають правові акти, що мають силу закону й регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектора.

Діяльність корпоративних господарських товариств регулюють Закони України «Про господарські товариства» і «Про цінні папери та фондову біржу». Перевірку фінансової діяльності товариств, як і інших підприємств, здійснюють державні податкові інспекції, інші державні органи в межах їх компетенції, ревізійні органи, товариства та аудиторські організації. Причому нормативне визначено, що перевірки не повинні порушувати нормального режиму роботи товариства, хоча на практиці такої норми дотримати непросто.

Основним напрямом корпоративного управління з боку держави є державне регулювання ринку цінних паперів. Таке управління є в усіх країнах. Воно має свої специфічні риси і навіть суттєві відмінності, проте в цілому передбачає реалізацію єдиної державної політики у сфері випуску й обігу цінних паперів та їх похідних, створення умов для ефективної мобілізації та розміщення учасниками ринку цінних паперів фінансових



ресурсів з урахуванням інтересів суспільства, отримання учасниками ринку цінних паперів інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результати фінансово-господарської діяльності емітентів, обсяги й характер угод із цінними паперами та іншої інформації, що впливає на формування цін на ринку цінних паперів, забезпечення рівних можливостей для доступу емітентів, інвесторів і посередників на ринок цінних паперів, гарантування прав власності на цінні папери, захист прав учасників фондового ринку, дотримання учасниками ринку цінних паперів вимог актів законодавства, запобігання монополізації та створення умов розвитку добросовісної конкуренції на ринку цінних паперів, контролю за прозорістю й відкритістю цього ринку.

У системі корпоративного регулювання також певне місце посідають саморегулюючі організації — добровільні об'єднання професійних учасників ринку цінних паперів, які не мають на меті одержання прибутку. Такі організації створюють з метою захисту інтересів своїх членів, інтересів власників цінних паперів і інших учасників ринку цінних паперів.

До функцій державного регулювання можна віднести такі:

- створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів і особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів,
- контроль за достовірністю інформації, що надають емітенти та особи, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контролюючим органам,
- видавання спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за такою діяльністю,
- заборона та припинення на певний термін професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі відсутності спеціального дозволу (ліцензії) на цю діяльність і притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності згідно з чинним законодавством.

Як правило, за недотримання вимог законодавства встановлено адміністративну і кримінальну відповідальність.

В Україні існує координаційний орган діяльності державних органів з питань функціонування ринку цінних паперів - Координаційна рада, до якої входять керівники державних органів, що у межах своєї компетенції здійснюють контроль або інші функції управління щодо фондового ринку та інвестиційної діяльності в Україні.

Очолює Координаційну раду Голова Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Основним органом спеціальної компетенції є Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку — державний орган, що має центральний апарат і територіальні органи.

Для здійснення реальних і дійових управлінських функцій Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку виконує ряд завдань.

Основними з них є:

- встановлення вимог щодо випуску (емісії) й обігу цінних паперів та їх похідних, інформації про випуск і розміщення цінних паперів, у тому числі іноземних емітентів (з урахуванням вимог валютного законодавства України), які здійснюють випуск і розміщення цінних паперів на території України,
- встановлення порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск, висування за погодженням з Національним банком України додаткових вимог щодо випуску цінних паперів комерційними банками,
- встановлення стандартів випуску (емісії) цінних паперів, інформації про випуск цінних паперів, що пропонуються для відкритого продажу, у тому числі іноземних емітентів, які здійснюють випуск цінних паперів на території України, та порядок реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск, видача дозволів на обіг цінних паперів українських емітентів за межами України, реєстрація випусків цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, у тому числі цінних паперів іноземних емітентів, що є в обігу на території України,
- встановлення вимог щодо допуску цінних паперів іноземних емітентів та обігу їх на території України,
- реєстрація правил функціонування організаційно оформлених ринків цінних паперів,
- установлення вимог та умов відкритого продажу (розміщення) цінних паперів на території України.

На Комісію покладено функції регулювання ринку цінних паперів на міжнародному рівні, зокрема участь у підготовці відповідних проектів міжнародних договорів України, співробітництво з державними органами, міжнародними організаціями.

## ***2. Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі.***

Важливу роль у регулюванні корпоративного сектора відіграє Анти-монопольний комітет. В Україні існують законодавчо розроблені правила й приписи щодо обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності.

Антимонопольному комітету надано досить широкі права, оскільки створення, злиття, приєднання, ліквідація суб'єктів господарювання (у тому числі господарського товариства, асоціації, концерну та іншого об'єднання підприємств), придбання, набуття в інший спосіб у власність, одержання в управління (користування) часток (акцій, паїв), а також активів (майна) у вигляді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання чи структурних підрозділів суб'єктів господарювання, оренда цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання чи структурних підрозділів таких суб'єктів провадиться тільки за його згодою або за згодою його органів.

У цілому управління державним корпоративним сектором в Україні

можна поділити на три блоки:

- 1) створення загальної нормативно-правової бази функціонування економіки;
- 2) пряме управління державними підприємствами;
- 3) управління певною державною часткою статутного фонду господарських товариств.

*Перший блок* полягає в розробці законів та підзаконних актів економічної спрямованості, оскільки всі підприємства здійснюють діяльність у цьому нормативно-економічному полі.

*Другий блок* застосовують у випадках, коли держава є єдиним власником акціонерного товариства й керує його діяльністю через менеджмент підприємства.

*Третій блок* державного управління впливає на діяльність корпорації відповідно до наявності державного пакета корпоративних цінних паперів.

В Україні не існує окремого органу, який здійснював би управління державним корпоративним сектором (державними акціонерними компаніями, державними корпоративними правами тощо.)

Ці функції здійснюють майже всі органи виконавчої влади. Однак основи такого управління закладаються на рівні Кабінету Міністрів України та інших уповноважених ним органів, Фонду державного майна України, і в його складі — Департаменту з управління державними корпоративними правами, Національної академії наук України, Української академії аграрних наук, інших подібних організацій. Сюди відносяться також юридичні та фізичні особи, які здійснюють функції з управління акціями (паями, частками), що належать державі в майні господарських товариств (уповноважені особи).

Необхідно визначити основні напрями регулювання державного сектора відповідними органами.

Кабінет Міністрів України у сфері корпоративного управління приймає рішення про передачу цілісних майнових комплексів підприємств, нерухомого майна, акцій (паїв, часток), що належать державі в майні господарських товариств, з державної у комунальну власність, дає згоду на передачу цього майна з комунальної у державну власність відповідно до законодавства України, приймає рішення про передачу об'єктів державної власності в користування самоврядним організаціям, про закріплення в державній власності пакета акцій акціонерних товариств, створених на базі їх майна, термін закріплення цього пакета акцій у державній власності, про достроковий продаж зазначеного пакета акцій або його частини відповідно до законодавства України про приватизацію, подає на затвердження Верховній Раді України переліки об'єктів державної власності, які не підлягають приватизації, а також переліки об'єктів державної власності, віднесені Державною програмою приватизації до груп, приватизація яких здійснюється із залученням іноземних інвестицій, приймає нормативно-правові акти, пов'язані з управлінням об'єктами державної власності,

здійснює інші повноваження щодо управління об'єктами державної власності.

Широкі повноваження має Фонд державного майна України, що управляє майном державних підприємств, які з метою приватизації перетворюються на господарські товариства, та державним майном, що не ввійшло до статутних фондів господарських товариств у процесі приватизації та корпоратизації, а також цілісними майновими комплексами, переданими в оренду.

*Функції Фонду державного майна (через Департамент з управління державними корпоративними правами):*

- призначення уповноважених осіб з управління державними частками, паями, акціями;
- укладання з ними угод та здійснення контролю за ефективністю їхньої роботи;
- формування разом із центральними органами виконавчої влади окремих переліків господарських товариств, у статутних фондах яких є державні корпоративні права та які є стратегічними об'єктами для економіки й безпеки держави, з урахуванням принципів діяльності згідно з технологіями вироблення кінцевого продукту.

Важливою ланкою механізму управління державними підприємствами та державними пакетами акцій є призначення уповноважених осіб.

Кабінет Міністрів України може делегувати повноваження з управління об'єктами державної власності міністерствам, іншим центральним та місцевим органам виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, об'єднанням підприємств, організаціям (далі — органи, уповноважені керувати об'єктами державної власності). Уповноваженими особами можуть бути як юридичні, так і фізичні особи, які здійснюють управління акціями, частками, паями, що належать державі. Уповноважена особа може здійснювати управління державними корпоративними правами одного або кількох товариств.

***Контрольні запитання***

- 1. Визначити основні напрями регулювання корпоративного сектора*
- 2. Які закони регулюють діяльність корпоративного сектора?*
- 3. Які об'єкти підпадають під безпосереднє управління органів державної влади?*
- 4. Які напрями діяльності Департаменту з управління державними корпоративними правами?*

## ХОЛДИНГОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

### Питання:

1. Холдингові компанії: типи, переваги і особливості функціонування.
2. Управління холдинговим об'єднанням.

### *1. Холдингові компанії: типи, переваги і особливості функціонування.*

Тенденція поширення холдингових компаній — безпосередній наслідок розвитку великого інтегрованого підприємництва. Вимогою часу для суб'єктів господарювання стає оперативна активність, пов'язана зі стратегією розвитку, із фінансовою самостійністю, маркетинговою політикою і т. п., з іншого боку - потрібно мати єдиний центр загального управління. Світовий досвід підказує, що такою структурою може бути холдинг.

*Холдинг* — це особливий вид компанії, що створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній з метою контролю та управління їхньою діяльністю.

Класична холдингова компанія складається з головної (материнської), дочірніх та фірм-«онуків».

Дочірні компанії мають статус самостійної юридичної особи й організовані у вигляді товариств. У випадку банкрутства чи неплатоспроможності вони відповідають за своїми обов'язками тільки майном своєї компанії,

За чинним законодавством:

- *холдингова компанія* - суб'єкт господарювання, який володіє контрольними пакетами акцій інших, одного або більше, суб'єктів господарювання;
- *контрольний пакет акцій* - кількість акцій (пай, частка в статутному фонді), яка дає право холдинговій компанії здійснювати фактичний контроль над суб'єктом господарювання;
- *дочірнє підприємство* - суб'єкт господарювання, контрольним пакетом акцій якого володіє холдингова компанія.

### *Обставини створення холдингової компанії:*

- коли їх засновують органи, уповноважені управляти державним майном, державні органи приватизації (самостійно або разом з іншими засновниками);
- при перетворенні великих підприємств із виділенням з їхнього складу підрозділів як юридично самостійних (дочірніх) підприємств;
- при об'єднанні пакетів акцій юридично самостійних підприємств;
- при заснуванні нових суб'єктів господарювання.

### *Функції холдингової компанії:*

- визначає стратегічний розвиток групи в цілому та її окремих підприємств (компаній);
- контролює фінансові результати роботи підлеглих дочірніх компаній і всієї групи в цілому, складає консолідований баланс групи компаній;
- централізує капітальні вкладення і спрямовує їх на найбільш перспективні й прибуткові напрями бізнесу;
- здійснює кадрову політику групи;
- здійснює координаційні й комунікаційні зв'язки між учасниками холдингу;
- провадить аудиторську діяльність.

У процесі діяльності холдингової компанії можливе збільшення її розмірів шляхом злиття і поглинань. Поглинанням називається придбання одним підприємством контрольного пакета акцій іншого.

Поглинаючи компанію при цьому визнають холдинговою, а ту, що поглинають, — її дочірнім підприємством.

Холдингові компанії являють собою систему участі, за допомогою якої вони можуть підпорядковувати собі формально незалежні компанії, що володіють капіталами, які в багато разів переважають їх власний. Зовні діяльність холдингу виглядає лише як керування пакетом акцій і збирання дивідендів та доходів від біржових операцій. Насправді ж холдинги, що захоплюють контрольний пакет акцій якої-небудь компанії, дістають можливість призначати своїх людей у раду директорів та інші органи підконтрольної компанії.

### *Переваги функціонування холдингових структур:*

- можливість створення замкнутих технологічних ланцюжків від видобутку сировини до випуску готової продукції та доведення її до споживача;
- більш гнучке реагування на коливання кон'юнктури;
- економія на торгових, маркетингових та інших послугах;
- використання переваг диверсифікованості виробництва;
- єдина податкова та фінансово-кредитна політика;
- можливість варіювання фінансовими й інвестиційними ресурсами;
- послаблення фіскального тиску.

### *Види холдингових компаній за структурою контрольного пакета:*

- 1) портфельний холдинг (лише володіє контрольним пакетом інших підприємств);
- 2) інвестиційний холдинг (володіє і керує портфелем акцій інших підприємств);
- 3) портфельно-інвестиційний холдинг (являє собою змішаний тип).

Портфельний холдинг не здійснює якихось заходів щодо управління портфелем цінних паперів підприємств, що входять до складу холдингової

компанії. Інвестиційний холдинг розширює свою діяльність до управління портфелем цінних паперів підприємств холдингу. Він має право здійснювати інвестиційну діяльність, у тому числі продавати й купувати будь-які цінні папери, включаючи акції.

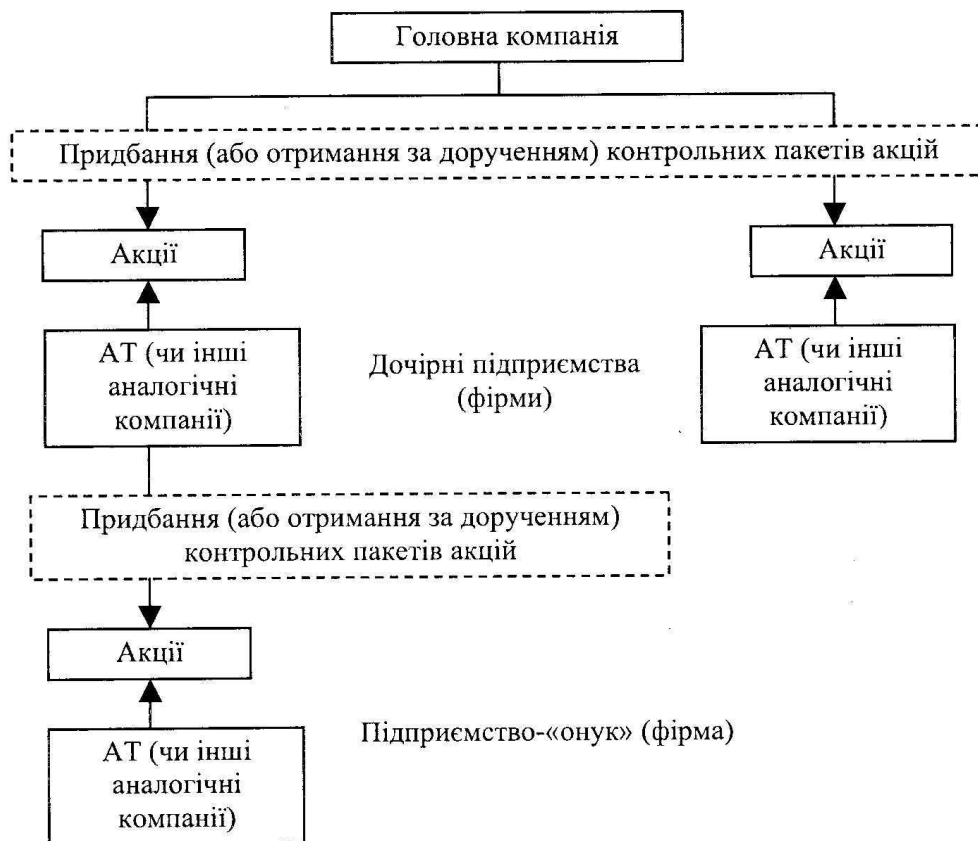
*Види холдингових компаній за характером діяльності:*

- чисті холдинги, тобто компанії, що мають справу винятково з контрольно-управлінською діяльністю;
- змішані холдинги, на які, крім функцій контролю та управління, покладено також ведення підприємницької діяльності.

У сучасних умовах великі підприємства можуть створювати і так звані *проміжні холдинги*. Це окремі підрозділи в структурі підприємства, що виконують певні завдання, наприклад: патентний і ліцензійний холдинг, холдинг з надання певних видів послуг, холдинг, що займається інвестиційною діяльністю тощо. Подібні проміжні холдинги мають за мету зосередити зусилля, кошти, інтелектуальний потенціал на чітко визначених, конкретних завданнях для максимально ефективного використання цих факторів в інтересах холдингу.

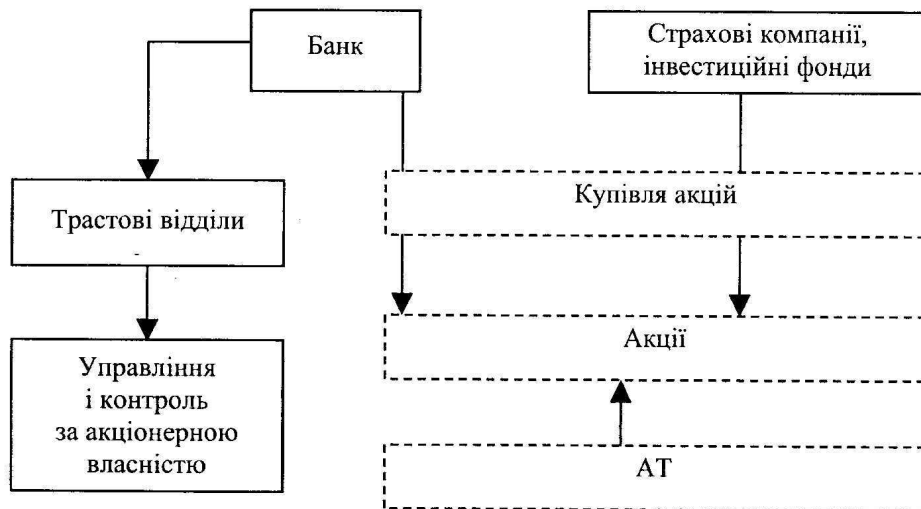
Холдингові компанії створюють в основному для володіння контрольними пакетами акцій підприємств і фірм.

Вони здійснюють усі функції, пов'язані з управлінням і розпорядженням акціонованим майном та фінансовими активами. Схему формування чистого холдингу подано на рис. 3.1.



**Рис. 4.1 - Схема формування чистого холдингу**

Змішаному холдингу властиві участь банківських установ в управлінні довіреною їм власністю і використання страхових, інвестиційних компаній або інноваційних фондів (рис. 4.2).



**Рис. 4.2 - Схема формування змішаного холдингу**

Одиничними випадками формування змішаних холдингів є придбання торговими чи промисловими підприємствами контрольних пакетів акцій кредитно-фінансових установ (рис. 4.3).

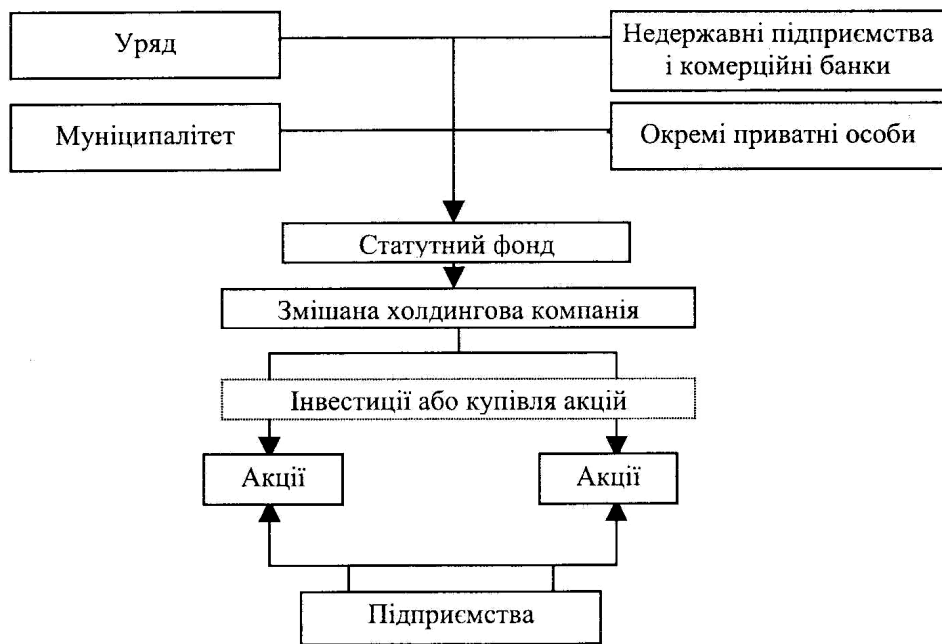


**Рис. 4.3 - Формування змішаного холдингу підприємство (материнське) - кредитно-фінансова установа (дочірня)**

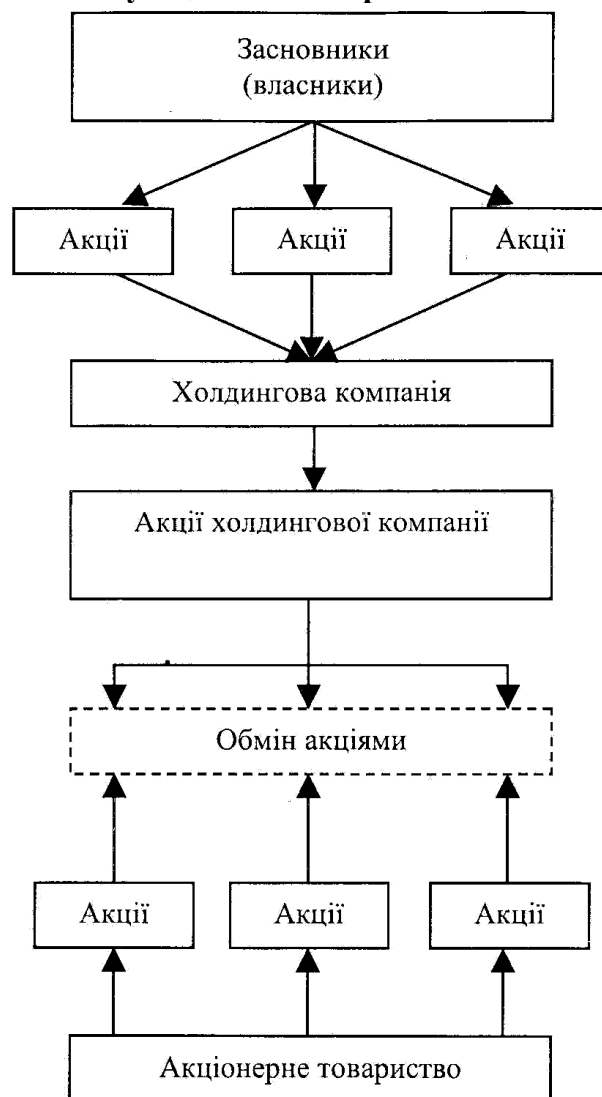
Для вирішення завдань, пов'язаних з діяльністю пріоритетних галузей чи регіонів, можуть створюватися холдинги за участю держави і муніципальних органів. Типову схему формування такого холдингу подано на рис. 4.4.

Одним з видів холдингу є варіант, який передбачає обмін акціями між материнською та дочірньою компаніями (рис.4.5).





**Рис. 4.4 - Схема формування холдингу за участю держави та муніципальних органів**



**Рис. 4.5 - Схема формування холдингу з обміном акціями між материнською та дочірньою компаніями**

При цьому завдяки володінню акціями виникає ефект взаємовпливу, що спрямовує діяльність кожної компанії на забезпечення ефективного функціонування всіх учасників холдингу.

Це в кінцевому підсумку позитивно відбивається на досягненні конкретною компанією конкретного результату.

Більш тісний взаємозв'язок між материнською та дочірньою компаніями при такому варіанті формування холдингу підсилює переваги чистого й змішаного холдингів.

## ***2. Управління холдинговим об'єднанням.***

Управління холдингом поділяють на два напрями: управління галузями та управління функціями.

Під галуззю слід розуміти сукупність дочірніх фірм і філій даного профілю. У напрямі галузевого управління здійснюють координація виробничо-збутового циклу кожної категорії товарів і послуг. У напрямі функціональних служб проводять координація окремих аспектів діяльності фірми - планування, фінансування, дослідження ринків збуту тощо.

Координацію діяльності дочірніх фірм забезпечують функціональні й галузеві служби, що входять до складу виконавчих органів материнського й дочірнього підприємств.

Вищим органом управління холдинговим об'єднанням, зареєстрованого як акціонерне товариство, є загальні збори акціонерів материнського холдингу.

Сформовані ним адміністративні органи керують як його власною діяльністю, так і дочірніми фірмами й підприємствами. На вищому рівні управління холдингової фірми визначає ключові питання її діяльності - інвестиційну стратегію, технологічну політику, перспективні проекти тощо.

Головне підприємство керує діяльністю дочірніх фірм через своїх представників в органах управління і, насамперед, у раді директорів. З метою реалізації загальнофірмової стратегії бажано, щоб генеральний директор представляв інтереси головного акціонера.

Материнське підприємство має контролювати також більшість голосів у раді директорів.

Управління й контроль з боку материнського підприємства може здійснюватися і на рівні виконавчих структур (правління) на основі статуту чи внутрішнього регламенту холдингової компанії.

Важливим структурним елементом холдингового підприємства є об'єднання дочірніх структур за галузевою, технологічною чи територіальною ознаками.

З організаційної точки зору галузевий напрям може очолювати дочірня фірма — проміжний холдинг — чи виробнича компанія, що є одночасно галузевим центром.

Залежно від ступеня децентралізації управління керівниками галузі в межах усього господарського об'єднання можуть бути директори найбільших дочірніх фірм або співробітники центрального апарату.

В останньому випадку в підпорядкуванні керівника галузевого напрямку перебувають усі дочірні фірми даного профілю.

Однією з основних проблем, яку повинні вирішити менеджери холдингової фірми, є визначення міри господарської самостійності її дочірніх підприємств.

Ця міра залежить від концепції комерційної діяльності холдингу і від тактики досягнення ринкових цілей. Кожне дочірнє підприємство чітко виконує визначену роль, і його статус зазвичай визначається у внутрішньому регламенті материнської компанії.

Співвідношення рівня централізації та децентралізації фірмових структур не є постійним. Воно залежить від багатьох факторів, наприклад від фази ділового циклу й галузевої приналежності підприємства.

Вибудовуючи організаційну структуру, слід виходити з того, що служби й підрозділи фірми неминує вступають між собою у своєрідну конкуренцію за володіння ресурсами й фондами.

Вони прагнуть розширити свій адміністративний вплив.

Функціонування холдингової компанії зазвичай вимагає побудови централізованої (командної) системи управління. Разом з тим усе більш широкого застосування набувають децентралізовані системи управління, орієнтовані на заохочення ініціативи середніх і нижчих рівнів управління дочірніх фірм.

Інструментом «м'якої» централізації управління холдинговим об'єднанням є внутрішньофірмовий контракт.

Ціноутворення в рамках внутрішньофірмової контрактної системи ґрунтується на двох базових моделях ціни контракту: моделі контракту «фіксованих цін» та моделі контракту «витрати плюс винагорода».

Модель «фіксованих цін» використовують переважно для виробництва масових, технічно освоєних промислових виробів, що становлять 4/5 номенклатури.

Модель «витрати плюс винагорода» застосовують при виробництві технічно складної продукції і науково-дослідних підрядів. Проміжну групу утворюють так звані контракти з вмонтованим механізмом матеріального заохочення.

### ***Контрольні завдання***

- 1. Визначити основні переваги і недоліки холдингових структур.*
- 2. Дати коротку характеристику основних типів холдингових структур.*
- 3. Визначити особливості управління холдингом.*
- 4. Охарактеризуйте особливості та основні проблеми, які виникають у процесі функціонування холдингів в Україні.*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ СТРУКТУРИ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

### Питання:

1. Характеристика організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств.
2. Види організаційних структур управління об'єднань підприємств
3. Організаційні форми корпоративних структур

### *1. Характеристика організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств.*

Формою організації елементів об'єднань підприємств як системи є їх структура. Існує декілька підходів щодо визначення поняття організаційної структури управління. Структура, яка відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, що спрямовані на досягнення визначеної мети, називається організаційною. Організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її глобальної мети.

Організаційна структура - це конструкція організації, на основі якої здійснюється управління суб'єктом господарювання. Ця конструкція має формальне або неформальне вираження та охоплює канали влади й комунікації, а також інформацію, що передають ці канали.

З іншого боку, організаційну структуру управління визначають як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління суб'єктом.

Основні елементи організаційної структури управління:

- склад і структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної функції;
- кваліфікаційний склад працівників апарату управління
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління;
- інформаційні зв'язки.

Ознаки об'єднання підприємств:

- кількість членів — два або більше;
- кожний учасник має характерні лише для нього характеристики;
- між учасниками існують певні зв'язки, через які вони впливають один на одного;
- об'єднання існують у часі й просторі, тобто склад об'єднання підприємств можна визначити в даний момент часу; вони мають свої кінцеві межі та оточуюче середовище.

Об'єднання утворюють штучну та відкриту систему і для управління ними можна використовувати загальні принципи побудови організаційно-управлінських структур.

Структура будь-якого об'єднання підприємств відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Характеристики організаційної структури об'єднань підприємств:

- кількість ланок управління;
- ієрархічність (кількість рівнів управління);
- чіткість розмежування функцій між учасниками об'єднання;
- чіткість розмежування повноважень і відповідальності за вертикаллю й горизонталлю в системі управління об'єднанням.

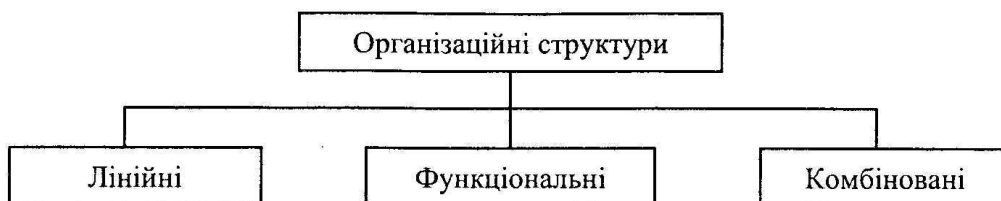
Вимоги до організаційної структури об'єднань підприємств:

- адаптивність, тобто здатність пристосовуватися до змін навколишнього середовища;
- гнучкість, динамізм, тобто здатність чітко реагувати на зміну попиту, технологій виробництва, інновації;
- адекватність, тобто відповідність організаційної структури параметрам керованої системи;
- спеціалізація, тобто обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної ланки структури;
- оптимальність, тобто налагодження раціональних зв'язків між елемента й системи;
- оперативність, тобто недопущення безповоротних змін у керованій системі за час прийняття рішення;
- надійність, тобто гарантія достовірності передачі інформації;
- економічність, тобто відповідність витрат на утримання апарату управління можливостям системи;
- простота, тобто зрозумілість для персоналу.

## **2. Види організаційних структур управління об'єднань підприємств**

Існують два основні види структур управління:

- лінійна,
- функціональна.



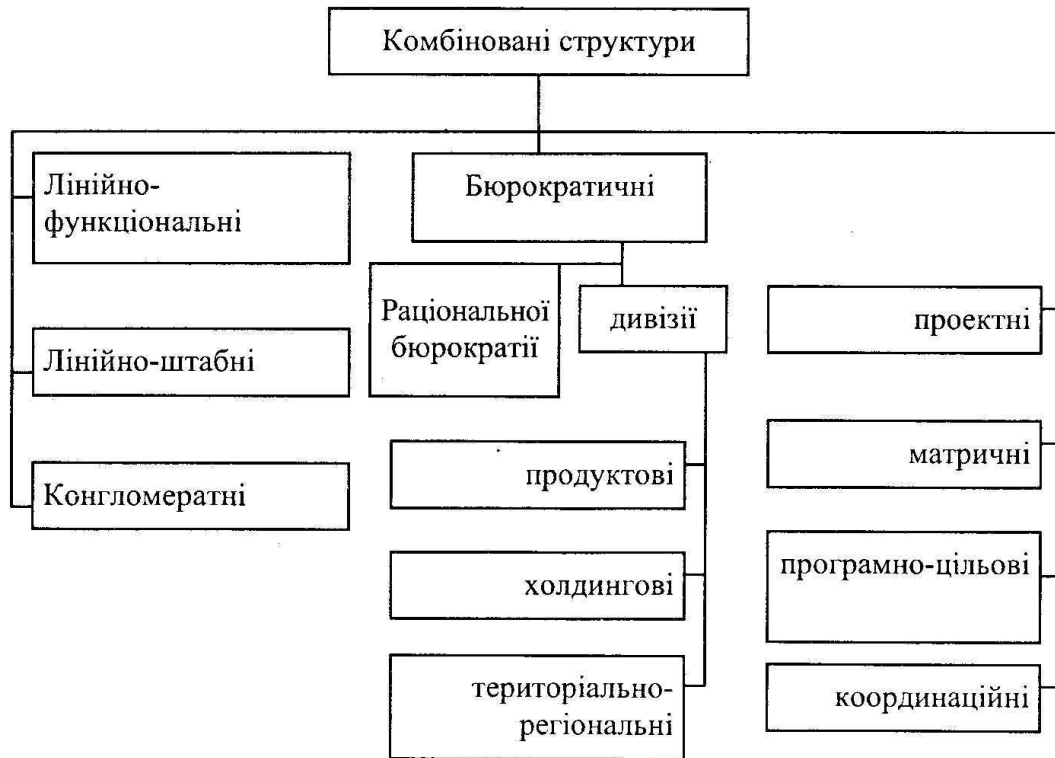
**Рис. 5.1 Класифікація організаційних структур управління**

Уся інша різноманітність існуючих структур (рис. 5.2) є результатом комбінації цих двох основних типів.

*Лінійна структура* базується на зосередженні всіх виробничих та

управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження є прямими (лінійними), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої.

*Функціональний тип* організаційної структури управління передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій).



**Рис. 5.2 -Класифікація комбінованих організаційних структур**

Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів. Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

*Лінійно-функціональна структура* передбачає, що функціональні служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Лінійно-функціональна структура поєднує переваги лінійної та функціональної структур.

*Лінійно-штабна структура* керування має аналогічні характеристики. Вона теж побудована за принципом функціонального поділу управлінської праці, що використовують в штабних службах різних підрозділів. Завданням лінійних керівників є координація дій функціональних служб. У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються штаби, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

*Конгломератна структура* не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну

ситуацію. Так, в одному відділенні фірми може використовуватися продуктова структура, в іншому — функціональна структура, а ще в іншому - матрична.

*Дивізійна структура* управління передбачає поділ об'єднання підприємств на окремі секції (дивізії), кожна з яких характеризується певним видом діяльності.

*Різновидами дивізійної структури є:*

- продуктовий тип, що передбачає створення в структурі суб'єкта самостійних господарських підрозділів — виробничих відділень, що орієнтовані на виробництво та збут конкретних видів продуктів.
- холдинговий тип, що передбачає фінансову залежність дивізій від центру, якому належить контрольний пакет акцій;
- територіально-регіональний тип, що передбачає відповідальність окремих підрозділів за певні регіони або території.

До адаптивних структур належать проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні.

Проектний тип формують при розробці організацією проектів, які охоплюють будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі.

Матричну організаційну структуру управління характеризують подвійною ієрархією підпорядкування - у функціональному та продуктовому аспектах.

### ***3. Організаційні форми корпоративних структур***

Основними характеристиками корпорації як організаційної системи є сукупність учасників, сукупність цілей, ресурсів, формальна структура, правила й процедури прийняття рішень. Незважаючи на суспільне обумовлений характер корпорації, існують загальні закономірності їхнього формування й функціонування — це принципи, методи, структури управління, системи інформації і прийняття рішень, стилі керівництва, організаційна поведінка, реакції системи.

Одним із формальних елементів корпорації як об'єкта управління прийнято називати організаційну структуру.

Стосовно корпорації організацію можна розглядати як цілісну сукупність виробничих та управлінських підрозділів, що об'єднуються єдністю мети, взаємопов'язаністю здійснюваних робіт, спільним використанням закріплених за ними матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів і наявністю єдиного апарату управління.

Основними групами, чиї інтереси впливають на функціонування корпорації.

І, отже, повинні враховуватися при проектуванні ринково орієнтованих структур, є:

- акціонери (власники) підприємства, котрі створюють і розвивають корпорацію;

- працівники, які забезпечують діяльність підприємства, створення й реалізацію продуктів і послуг;
- клієнти - покупці продукту підприємства, які віддають свої фінансові ресурси в обмін на запропонований продукт;
- ділові партнери, які перебувають у формальних і неформальних ділових стосунках, надають підприємству комерційні й некомерційні послуги та отримують послуги з боку підприємства;
- громадськість, що формує соціальне й екологічне середовище підприємства;
- державні (муніципальні) інституції, що взаємодіють з підприємством у політичній, правовій, економічній та інших сферах.

Основною ланкою організаційної структури корпорацій стають стратегічні господарські одиниці, що функціонують відносно автономно (самостійний баланс, керування, вихід на ринок тощо) і кооперуються між собою в рамках однієї організації з будь-якою (виробничою, господарською чи фінансовою) метою.

Аналіз цілей і функцій корпорацій дає змогу зробити такі висновки:

1. Корпорація являє собою інтегрований інвестиційний інститут, спрямований на забезпечення розширеного відтворення капіталу за рахунок вкладень у великомасштабне виробництво конкурентоспроможної і, як правило, експортно орієнтованої продукції. Кінцева мета корпорації — експансія і закріплення на певному сегменті ринку.

2. Склад корпорації утворюється із двох тісно пов'язаних підсистем — фінансово-кредитної та виробничо-технологічної. Кожна із цих підсистем включає такий перелік організацій, установ, підприємств тієї чи іншої форми власності (бізнес-одиниці), який забезпечує цілком замкнутий цикл розширеного фінансового й товарного відтворення — від первинного фінансування. Склад корпорації доцільно обмежити тими й тільки тими бізнес-одиницями, які беруть участь у виробництві й просуванні на ринок продукту корпорації.

3. Статус корпорації створює організаційні передумови для отримання достатньо високого ефекту, у тому числі й економічного, від прямої взаємодії фінансових і виробничих структур.

Злиття фінансового капіталу з промисловим і торговим та створення на цій основі фінансово-промислових груп (ФПГ) відображає об'єктивні тенденції сучасного індустріального розвитку економіки. ФПГ утворилися й функціонують як базис економіки зарубіжних країн та інтеграційного співробітництва між ними.

*Промислово-фінансову групу (ПФГ) Закон України «Про промислово-фінансові групи» визначив як об'єднання промислових, сільськогосподарських підприємств, банків, наукових і проектних установ та організацій усіх форм власності.*

ПФГ створюється рішенням Уряду України на певний строк з метою



реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей економіки й структурної перебудови економіки України, у тому числі і програм, передбачених міжнародними договорами, виробництва продукції й одержання прибутку.

Головне підприємство ПФГ виготовляє кінцеву продукцію, сплачує податки, не має пільг в оподаткуванні, крім звільнення від експортно-імпортного мита й митних зборів у разі експорту чи імпорту проміжної продукції.

Виробництво кінцевої продукції — мета, заради якої і створюється ПФГ. Закон гарантує збереження за банками -учасниками ПФГ придбаних ними прав власності й інших майнових прав після реорганізації або ліквідації ПФГ.

Вибір ПФГ як форми інтеграції організаційних структур обумовлює активний вихід таких об'єднань на первинний ринок цінних паперів.

*Холдингова компанія* — це така організаційна структура, яка контролює одну чи декілька дочірніх фірм. Дана структура може утворитися двома шляхами: по-перше, її можуть заснувати державні органи приватизації самостійно чи разом з іншими засновниками; по-друге, вона може бути заснована в результаті поглинання одного суб'єкта господарювання іншим у процесі приватизації.

Нині холдинги в економіці розвинених країн є фінансовим центром і мозком будь-якої великої корпорації; усі стратегічні рішення з розвитку компанії приймає керівництво холдингу.

Холдинг формується для надійного й прибуткового вкладання коштів на основі цілеспрямованої консолідації акцій торгових, промислових, фінансових, інвестиційних, транспортних та інших структур.

Органом управління холдинговим об'єднанням є загальні збори акціонерів материнського холдингу. Адміністративні органи, сформовані холдингом, керують власною діяльністю, а також діяльністю дочірніх підприємств.

На вищому рівні управління холдинговим підприємством розв'язуються головні питання діяльності - інвестиційна стратегія, технологічна політика, стратегічні проекти тощо. Дочірні підприємства мають достатній рівень самостійності для виконання завдань, що стоять перед ними.

Управління холдингом поділяється на два напрями:

- управління галузями;
- управління функціями.

Під галуззю розуміють сукупність дочірніх підприємств і філій відповідного профілю. За напрямом галузевого управління здійснюють координацію виробничо-збутового циклу кожної категорії товарів і послуг. За напрямом управління функціями здійснюють координацію окремих аспектів діяльності - планування, фінансування, дослідження ринку збуту тощо.

Координацію дій дочірніх підприємств забезпечують функціональні й галузеві служби, які входять до складу виконавчих органів материнського та дочірнього підприємств.

Утворення холдингу дає змогу отримати так званий ефект синергізму, який полягає в тому, що нове утворення може коштувати більше, ніж сума вартостей окремих частин до об'єднання.

Ця додаткова вартість, що з'являється в разі об'єднання компаній, може виникнути в результаті прояву позитивних впливів кожної частини за умови вертикальної та горизонтальної інтеграції, використання фінансових можливостей, посилення потоку коштів, диверсифікації.

В українській економіці всі передумови для функціонування концернів і консорціумів, оскільки об'єднання підприємств за ознакою технологічної спільності сформувалися ще в командно-адміністративній системі; називалися вони у свій час галузевими комплексами.

Форми та принципи діяльності банківських корпоративних структур визначено в Законі України «Про банки та банківську діяльність» від 07.12.2000 р.

Згідно із Законом банки можуть утворювати банківські об'єднання таких типів:

- банківська корпорація,
- банківська холдингова група,
- фінансова холдингова група,
- промислово-фінансова група.

Оскільки метою створення таких об'єднань є забезпечення гарантованого доступу до фінансово-кредитних ресурсів та надійне й прибуткове розміщення капіталу, вони здебільшого не мають якоїсь певної формально закріпленої структури.

В українській практиці згідно із законодавством (Класифікація організаційно-правових форм господарювання // Класифікатор Держкомстату України із стандартизації, метрології та сертифікації від 22.11.94 р. № 288) як корпоративні форми об'єднання промислових підприємств використовують:

- концерн,
- асоціація,
- консорціум.

Об'єднання суб'єктів господарювання найчастіше створюються за галузевою чи територіальною ознаками, оскільки саме ці принципи є раціонально обґрунтованими й історично сформованими.

Учасники корпоративних структур зберігають юридичну й фінансову самостійність: вони самостійно закуповують сировину й матеріали, проводять маркетингові роботи (рекламну кампанію), мають власний адміністративний апарат.

Загальним для всіх розглянутих форм об'єднань є здійснення єдиного стратегічного керування за допомогою створення відповідного центру

керування — ради директорів, ради правління, координаційного центру тощо.

Чим ширша сфера спільної діяльності виробничих і фінансових структур, тим більшу є перелік питань стратегічної й оперативної діяльності.

Зростання ефективності виробництва при створенні корпоративних структур забезпечується за рахунок раціонального використання всіх видів ресурсів, комплексної переробки сировини й матеріалів, скорочення витрат на реалізацію наукових розробок, організацію маркетингових програм і сервісного обслуговування продукції.

Об'єднання промислового, фінансового й торгового капіталів сприяє довгостроковому кредитуванню, підтримці інноваційної політики й науковому прогресу в усіх сферах господарської діяльності.

### ***Контрольні завдання***

1. *Визначити фактори вибору структури управління об'єднань підприємств.*
2. *Перелічити переваги та недоліки видів управлінських структур.*
3. *Порівняти моделі корпоративного управління.*
4. *Охарактеризувати основні механізми корпоративного управління.*
5. *Порівняйте організаційні форми корпоративних об'єднань за їх характерними рисами.*
6. *Наведіть приклади об'єднань підприємств України.*

## **Тема 6.**

### **РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **Питання**

- 1. Організація внутрішньої системи управління**
- 2. Регулювання основних організаційно-економічних відносин**
- 3. Регулювання господарсько-організаційної діяльності**

#### ***1. Організація внутрішньої системи управління***

Внутрішня система управління являє собою елементи законодавчо обов'язкових норм і спеціально розроблені положення, які регламентують основні напрями управління, відносини учасників та різних боків господарської діяльності.

Великі об'єднання підприємств потребують системи управління з чіткою регламентацією принципів, функцій управління, повноважень, відносин учасників та різних боків господарської діяльності, руху цінних паперів, виплатою дивідендів тощо.

Побудова внутрішньої системи управління залежить від власників і проходить етапи розробки положень та прийняття органами управління обов'язкових документів.

Внутрішні положення розробляють виконавчі органи об'єднань підприємств або консалтингові організації за замовленням. Ці положення затверджують органи управління.

Існує ряд положень регуляторної бази, які визначають основні засади функціонування корпорацій, їх затверджують загальні збори акціонерів. До них належать:

1. Положення про загальні збори;
2. Положення про раду акціонерного товариства;
3. Положення про правління;
4. Положення про ревізійну комісію;
5. Положення про збільшення (зменшення) статутного фонду;
6. Положення про відповідальність посадових осіб перед акціонерним товариством та акціонерами;
7. Положення про прийняття внутрішньокорпоративних нормативних актів;
8. Положення про порядок створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств.

Частину цих положень затверджують загальні збори. Положення, які стосуються оперативної діяльності, затверджує рада товариства.

Рада товариства має право приймати такі положення:

1. Про оплату праці членів правління;
2. Про цінні папери товариства;
3. Про інтелектуальну власність у товаристві;
4. Про комерційну таємницю та ін.

Правління товариства може приймати й вносити зміни до таких положень:

1. Про внутрішній трудовий розпорядок;
2. Про відділи в корпорації;
3. Про персонал та ін.

Усі проекти положень узгоджують з акціонерами, з менеджерами підприємств і мають бути економічно обґрунтованими. Особливо це стосується положень, що регулюють трансформації корпорації, пов'язані зі створенням дочірніх підприємств, філій, представництв, з участю в господарських товариствах.

## ***2. Регулювання основних організаційно-економічних відносин***

Організаційно-економічні відносини основних учасників об'єднань підприємств регламентує чинне законодавство, а також внутрішні документи.

Економічні відносини обґрунтовуються в положенні «Про цінні папери товариства»,

Для регулювання антиконкурентної діяльності приймають положення «Про заборону конкурентної діяльності всередині корпорації»

Важливим моментом регулювання відносин учасників є «Положення про інтелектуальну власність», у якому визначається:

- порядок її використання;

- форми й порядок її включення до статутного фонду;
- придбання нематеріальних активів та їх відображення в балансі.

Учасниками відносин є не тільки акціонери, а й менеджери, тому регулювання цієї сфери має важливе значення.

Положення про правління й персонал, інші документи повинні чітко визначати роль, компетенцію і відповідальність найманих управлінців.

Документом, який регулює функції, повноваження та відповідальність менеджера, є контракт з посадовою особою.

Контракти з менеджерами розробляються індивідуально й мають конфіденційний характер. Контракт має містити механізм захисту інтересів менеджера й механізм захисту від некомпетентних дій менеджера.

### ***3.Регулювання господарсько-організаційної діяльності***

У своїй практичній діяльності українські корпорації з метою регулювання взаємодії суб'єктів господарювання та удосконалення організаційної структури самі розробляють необхідні положення. Власне, ці положення і регулюють організаційну структуру корпорації. Найважливіші з них:

1. Про структурні підрозділи;
2. Про головне підприємство;
3. Про дочірні підприємства, філії та представництва;
4. Про порядок створення, реорганізації й ліквідації дочірніх підприємств, філій та представництв АТ.

Для кожної філії і представництва розробляються окремі положення, які, як правило, затверджують загальні збори.

Такі документи й положення безпосередньо регулюють взаємодію акціонерного товариства, філій та представництв, окремих структурних підрозділів, які не мають статусу юридичної особи, але мають певну господарську самостійність.

Одним з головних напрямів корпоративного регулювання є управління цінними паперами. Стан акцій залежить від ефективності діяльності акціонерних товариств, а також від впливу макросередовища.

У положенні «Про цінні папери» дається перелік видів цінних паперів, які може випускати акціонерне товариство, способи їх емісії. Як правило, корпорація випускає акції - іменні та на пред'явника, прості та привілейовані; облігації - іменні та на пред'явника, процентні та цільові, з вільним та обмеженим обігом, а також опціони, векселі (прості й переказні) та інші види цінних паперів.

Положення про взаємодію суб'єктів господарювання певної корпорації має містити пункти щодо врегулювання суперечливих питань, які можуть виникати між ними.

Особливе ретельно слід розробляти положення, що регулюють рух цінних паперів у закритих акціонерних товариствах.

Такі вимоги й обмеження мають суперечливий характер, оскільки акція являє собою приватну власність, якою громадянин має право розпоряджатися

на свій розсуд.

Регулювання фондів здійснюється відповідно до законодавчих положень, установчих документів, розроблених і затверджених положень про фонди.

Регулятивна база України містить лише вимоги щодо створення обов'язкових фондів — статутного й резервного, тому в положеннях передбачається створення фіксованого (статутного) та фіксовано-змінного (резервного) фондів.

Для ефективного господарювання створюються інші фонди:

- фонд розвитку виробництва;
- фонд соціального розвитку;
- фонд заохочення;
- фонд оплати праці органів управління та контролю;
- фонд сплати дивідендів;

Практика підтверджує доцільність створення таких фондів, тому внутрішні документи регулюють порядок їх створення та напрями використання.

Джерелами фонду розвитку виробництва є відрахування з прибутку, який залишається в розпорядженні корпорації, амортизаційні відрахування, виручка від реалізації майна та інші джерела.

Внутрішня система управління господарською діяльністю передбачає чітку організацію ефективного використання трудових ресурсів, тому положення «Про персонал» доповнюється додатковим документом - правилами внутрішнього трудового розпорядку, який регулює поведінку працівника на робочому місці, вимоги до поведінки працівника під час виробничих процесів, обов'язкові вимоги щодо охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони.

Основні вимоги кадрової політики щодо формування персоналу визначено в положенні «Про персонал», у якому міститься:

- визначення поняття «персонал»;
- структура й кількісний склад персоналу;
- порядок оплати праці;
- порядок найму персоналу;
- атестація персоналу;
- просування по службі;
- звільнення персоналу;
- питання формування соціального партнерства;
- застосування контрактної форми найму персоналу;
- гарантованість зайнятості працівників з боку адміністрації;
- вибір структурними підрозділами форм організації та оплати праці;
- програма розвитку персоналу.

Основні положення програми розвитку персоналу пропонують власники, адміністрація забезпечує розробку й реалізацію цієї програми відповідно до трудового законодавства України.

Складовою програми розвитку персоналу є спеціальна частина, яка регулює виробниче, економічне й соціальне партнерство адміністрації і профспілкових об'єднань.

Щоб регулювати інформаційне поле й чітко окреслити частину

інформації, що є комерційною таємницею, розробляються положення «Про ознайомлення з інформацією», «Про комерційну таємницю», які регулюють інформаційні потоки в корпорації. Перелік інформації, яка є комерційною таємницею, визначається в цих положеннях згідно з чинним законодавством.

Кожен співробітник має бути поінформованим, яка інформація є відкритою для ознайомлення; де, коли і на яких умовах він може з нею ознайомитися; крім того, усіх працівників слід ознайомити з переліком даних, які є комерційною таємницею.

На практиці для надання інформації застосовують таку форму, як подання акціонером заяви. Заява може подаватися в письмовій формі як особисто, так і через уповноважену особу, яка не обов'язково має бути акціонером. У положенні визначаються вимоги до форми заяви, термінів її подання й форм надання інформації. Частина інформації слід підготувати завчасно, щоб акціонер міг з нею ознайомитися в зручний для нього час і в доступному місці без письмової заяви.

Договірна робота здійснюється не тільки на рівні корпорації, а й виходить за межі внутрішніх господарських відносин, тому доцільно створити внутрішні нормативні акти, які б регламентували укладання угод із зовнішніми суб'єктами підприємництва для захисту інтересів корпорації.

Положення регулюють також договірну роботу між структурними підрозділами, що входять до складу корпорації, включаючи філії та представництва.

Підготовку укладання й контроль за виконанням договорів здійснюють юридичні служби разом з відповідними службами структурних підрозділів, які несуть відповідальність за договірну роботу.

У фінансовій та дивідендній політиці корпорації важливе місце належить розподілу й використанню прибутку як основного джерела фінансування інвестицій та задоволення економічних інтересів власників.

Прибуток, що залишився після оподаткування, надходить у повне розпорядження підприємств й використовується згідно з його статутом і рішенням власників.

Відповідно до головних напрямів використання цей прибуток можна поділити на дві частини:

- 1) прибуток, що спрямовується за межі підприємства у вигляді виплат власникам корпоративних прав, персоналу підприємства за результатами роботи, на соціальну підтримку тощо;

- 2) прибуток, що залишається на підприємстві і спрямовується на створення резервного та інвестиційного фондів.

Частина прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів, визначається відповідно до обраного варіанта дивідендної політики й положень про порядок розподілу прибутку.

Щоб регулювати розподіл прибутків, розробляється положення «Про порядок розподілу прибутку», яке можуть конкретизувати документи «Про участь персоналу в прибутках», «Про дивіденди», «Про оплату праці».

Регулювання оплати праці об'єднань підприємств формується й

реалізується в межах чинного законодавства, передусім Законом України «Про оплату праці». Методом регулювання оплати праці в корпораціях є розробка і затвердження єдиного для корпорації положення «Про оплату праці».

Важливими моментом регулювання оплати праці є визначення джерела коштів на оплату праці, яким може бути, зокрема, частина доходу, одержаного в результаті господарської діяльності акціонерного товариства. Оплата праці залежить від кінцевих результатів господарської діяльності структурних підрозділів та акціонерного товариства в цілому.

Функції конкретної розробки оплати праці покладаються на управління або відділ організації та оплати праці акціонерного товариства і його структурних підрозділів.

За кінцевими виробничими результатами діяльності структурних підрозділів призначаються премії.

Щоб успішно реалізовувати завдання оперативного, тактичного та стратегічного характеру, правлінню надають право додатково розробляти спеціальні умови для преміювання працівників окремих структурних підрозділів.

### ***Контрольні завдання***

1. *Обґрунтуйте доцільність регулювання економічних відносин між учасниками корпорації.*
2. *Обґрунтуйте необхідність регулювання антиконкурентної діяльності всередині корпорації.*
3. *Які органи корпоративного управління приймають внутрішні положення?*
4. *Як регулюється взаємодія між суб'єктами господарювання в середині корпорацій?*
5. *Назвіть основні форми й методи регулювання оплати праці.*
6. *Обґрунтуйте необхідність формування ефективної преміальної системи.*

## **Тема 7.**

### **ФІНАНСУВАННЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **Питання:**

- 1. Середовище фінансової діяльності об'єднань підприємств**
- 2. Внутрішня фінансова структура об'єднань підприємств**
- 3. Фінансова діяльність об'єднань підприємств**

#### ***1. Середовище фінансової діяльності об'єднань підприємств***

В умовах економічної глобалізації, для інвестора, який має тимчасово вільні кошти й прагне вигідно їх розмістити, існують альтернативи для



ефективного розміщення.

По-перше, він може сформувати портфель інвестицій з інструментів, національних емітентів, номінованих у національній валюті. Такими інструментами є цінні папери, державні, регіональні та місцеві органи влади, національні акціонерні товариства, депозити в національній валюті.

По-друге, до інвестиційного портфеля можна включити цінні папери іноземних емітентів, що номіновані в національній валюті й купуються й продаються на національному ринку.

По-третє, до інвестиційного портфеля можна включити інструменти, що купуються й продаються на національних фондовому й грошовому ринках, але номіновані в іноземній валюті.

При здійсненні міжнародних інвестицій кожна ТНК має брати до уваги особливості діяльності на світовому фінансовому ринку. Ці особливості зумовлені економічними й неекономічними чинниками. Найістотніші неекономічні чинники - психологічні, інформаційні та правові.

Психологічні чинники. Психологічні бар'єри, пов'язані з міжнародними інвестиціями, спричинені незнанням економіки, політики, культури інших країн, іноземних мов, методів торгівлі на іноземних фінансових ринках, порядку звітності.

Інформаційні чинники. Отримання інформації про іноземні ринки та емітентів — надзвичайно складне завдання. У наш час чимало іноземних брокерів надають постійно оновлювані дані фінансового аналізу стосовно великої частини іноземних акцій. Тому іноземні інвестори можуть звертатися до комп'ютерних інформаційних мереж, у яких містяться дані про ціни на світових фінансових ринках.

Найбільший інтерес викликають:

- юридичні чинники: у різних країнах існують свої юридичні складності для іноземних інвесторів при розміщенні капіталу й поверненні його та отриманого доходу у свою країну, а також особливості оподатковування;
- економічні чинники: вони пов'язані насамперед з виникненням додаткових трансакційних витрат.

## ***2. Внутрішня фінансова структура об'єднань підприємств***

В організаційній структурі більшості ТНК виділяють три основні блоки: фінансово-економічний, індустриально-промисловий, торгово-комерційний.

Фінансово-економічний блок — це мережа кредитно-фінансових установ: комерційні банки, страхові. Інвестиційні, лізингові, фінансові, пайові, трастові, пенсійні фонди й компанії.

Головне завдання фінансової складової ТНК — залучення й акумулювання фінансових коштів. Крім залучення капіталу, на фінансово-економічний блок покладається управління фінансами

З огляду на функціональне призначення фінансово-економічного блоку провідна роль у ньому відводиться комерційним банкам. Здійснення

фінансово-кредитної діяльності в міжнародних масштабах передбачає наявність у структурі ТНК банківського об'єднання, що має розгалужену систему філій і відділень.

Світова практика виробила достатньо ефективний механізм узгодження інтересів ТНК як єдиного організму з інтересами кожного окремого підприємства, що входить до її складу. Його принципова риса полягає в тому, що головна організація не може ставити за мету встановлення повного контролю за членами групи, її завдання - вирішення питань підвищення ефективності діяльності всього комплексу підприємств, що входять до системи ТНК, у тому числі обмеження конкуренції, вдосконалення руху грошового капіталу, забезпечення надійності поставок і збуту, об'єднання ресурсів, взаємодопомога.

*Холдинговий механізм* групової організації є домінуючим в утворенні та функціонуванні багатьох закордонних ТНК на національному й транснаціональному рівнях.

Координатором діяльності ТНК може бути також *трастовий відділ комерційного банку*. Нині пакети акцій промислових підприємств, що перебувають у розпорядженні банківських інститутів, досягли розмірів, які дають їм змогу встановлювати контроль за політикою корпорацій.

Один із варіантів холдингової структури в розосередженому вигляді *взаємне володіння акціями учасників ТНК*. Учасники групи, володіючи перехресно акціями один одного, а в сумі — контрольним пакета будь-якого учасника, є стосовно нього груповим холдингом.

З одного боку, це сприяє формуванню унікальної системи взаємного контролю: кожна фірма має невеликі, недостатні для одностороннього контролю пакети акцій усіх інших фірм, а разом вони володіють контрольними пакетами акцій кожного зі своїх членів; з іншого боку — перехресне володіння акціями запобігає їх захопленню іншими фірмами (іноземними фірмами, фірмами-конкурентами).

Такий вид регулювання діяльності ТНК являє собою горизонтальне з'єднання головних фірм найбільших промислових головних комплексів.

### ***3. Фінансова діяльність об'єднань підприємств***

Теорія корпоративних фінансів виділяє дві основні форми фінансування корпорації:

- використання власних коштів акціонерів (власний капітал),
- запозичення (випуск боргових зобов'язань).

Традиційна теорія корпоративних фінансів припускає існування оптимальної структури капіталу.

Згідно із цією теорією вартість акцій корпорації — це сумарна дисконтована вартість забезпечуваних цими акціями доходів чи дивідендів. Збільшення розміру дивідендів збільшує вартість корпорації.

Проблема корпорації з точки зору рівноваги на фінансовому ринку розглядається в теорії Модільяні-Міллера. Згідно із цією теорією середньозважені витрати капіталу й вартість корпорації не залежать від

структури капіталу (фінансового левериджа), а розмір дивідендів не впливає на вартість корпорації.

Вартість компанії можна розрахувати як суму вартості боргу й власного капіталу:

$$V = S + B,$$

де  $F$  — вартість компанії;

$B$  — сума вартості боргу;

$S$  — вартість власного капіталу.

Використовуючи принцип неможливості арбітражу, матимемо, що поточна вартість фірми — не очікувана приведена вартість боргу й власного капіталу на момент ліквідації:

$$V = 1 / (1 + k) \cdot E[mBx \{X-B, 0\} + \min \{X, B\}],$$

де  $k$  — ставка дисконтування, яка показує прибутковість альтернативних інвестицій з таким же ступенем ризику (необхідна прибутковість);

$t$  — час до ліквідації;

$E$  — оператор математичного очікування.

Це означає, що вартість фірми визначається очікуваною ліквідаційною вартістю її активів і величиною ризику, тобто ступенем впевненості в правильності оцінки ліквідаційної вартості, що виражається коефіцієнтом дисконтування.

Вартість капіталу фірми - - це дисконтована вартість чистих грошових потоків (прибутку), які він генерує. Якщо вартість  $V$  із зміною структури капіталу  $B/S$  не змінюється, незмінними мають бути і витрати капіталу Витрати капіталу в теорії Модільяні-Міллера визначають так:

$$Re = [(S/V)Rs + (B/V)Rb],$$

де  $Re$  — середньозважені загальні витрати капіталу;

$Rs$  — прибуток, який виплачується власникам у розрахунку на одиницю вартості капіталу;

$Rb$  — прибуток, який виплачується кредиторам у розрахунку на одиницю вартості боргу.

Теорія Модільяні-Міллера заперечує традиційне положення про існування оптимальної структури капіталу корпорації, що мінімізує витрати.

Одним з основних підходів, що пояснює невідповідність теорії корпоративних фінансів практиці фінансової діяльності ТНК, є теорія асиметричної інформації.

Асиметрична інформація та різні форми агентських відносин є типовими для фінансового ринку: вони наявні у взаємовідносинах позичальників і кредиторів, власників і управителів, акціонерів і позикодавців.

Під наявністю асиметричної інформації розуміють жорсткість дивідендної політики й незначну роль зовнішніх джерел фінансування.

Асиметрична інформація може істотно впливати на рішення кредиторів

і власників фірми. Якщо інформація про дії фірми не є повністю доступною для кредиторів, може виникнути проблема морального збитку: адже власники компанії зацікавлені в діях, що суперечать інтересам кредиторів.

Кредитори, стикаючись з ризиком, спричиненим асиметричною інформацією, можуть підвищувати вартість запозичень. Ключовим фактором, який пояснює існування відмінностей між країнами в способах фінансування капіталу й у системі корпоративного управління, є структура власності.

В усьому світі основним джерелом фінансування ТНК є нерозподілений прибуток, а не зовнішнє фінансування. У зовнішньому фінансуванні переважають банківські кредити, а не інструменти ринку цінних паперів.

Найбільші корпорації вдаються до залучання коштів через ринок цінних паперів,

*Проблема фінансових ризиків.* Ризики, що супроводжують діяльність ТНК, охоплюють ризики національних ринків, загальні для всіх інвесторів-резидентів та нерезидентів.

Існують також додаткові РИЗИКИ для нерезидентів, спричинені можливим впровадженням обмежень на діяльність нерезидентів та на вивезення капіталу й доходу.

Інша група ризиків має суто фінансовий характер. Насамперед це валютні ризики.

Кількісно ризик кожного конкретного активу й валюти характеризується статистичними показниками їхньої мінливості.

*Оцінка безризикових цінних паперів.* Платежі з безризикових цінних паперів можуть бути перевищені, оскільки їхні розміри є розподіл за термінами точно відомі. Однак багато цінних паперів не відповідають таким високим вимогам, і один з підходів до оцінки ризикованих цінних паперів фокусує увагу на інтересах самого інвестора.

Покладаючись на власну оцінку ймовірності різних обставин і власні припущення щодо супроводжуючих ризиків, інвестор визначає суму, яку хоче вкласти.

Оцінка цінних паперів відбувається в контексті ринку, її суть полягає в порівнянні однієї інвестиції або комбінації декількох інвестицій з іншими, що мають подібні характеристики.

У своїй діяльності ТНК тісно взаємодіє з міжнародними фінансовими інститутами. Міжнародні валютні, кредитні та фінансові організації умовно називають міжнародними фінансовими інститутами. З ними тісно пов'язана діяльність найбільших ТНК. Мета такої співпраці - розвиток співробітництва й забезпечення цілісності та стабілізації складного й суперечливого світового господарства.

### ***Контрольні завдання***

1. *Дайте оцінку середовища фінансової діяльності ТНК.*
2. *Які елементи охоплює фінансова стратегія ТНК?*
3. *Охарактеризуйте основні джерела й методи фінансування*

зарубіжних операцій ТНК.

4. Які методи використовуються для оцінки джерел фінансування зарубіжних, операцій ТНК? Які з цих методів є пріоритетними?

5. Розкрийте вплив фінансових ризиків у діяльності ТНК.

## Тема 8.

# ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИХ ГРУП

### Питання:

1. Сутність і типи промислово-фінансових груп

2. Управління діяльністю фінансово-промислових груп

### 1. Сутність і типи промислово-фінансових груп

Промислово-фінансова група - це сукупність юридичних осіб, які повністю або частково об'єднали свої активи на основі договору про створення цієї структури з метою техніко-економічної інтеграції для реалізації інвестиційно-інноваційних та інших програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку збуту, створення нових робочих місць та підвищення ефективності виробництва.

ПФГ охоплюють промислові підприємства, дослідницькі організації, торгівельні фірми, банки, страхові компанії, пенсійні та інвестиційні фонди, тобто ці господарські структури стають своєрідним каркасом економіки провідних індустріальних країн і світового господарства в цілому.

Основні закономірності розвитку ПФГ :

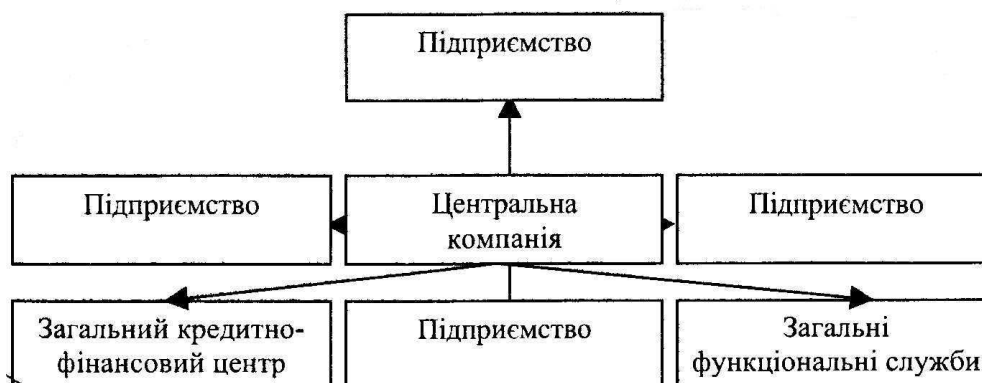
- цілеспрямована концентрація власності, у тому числі через перехресне володіння акціями;
- розвиток трастових відносин усередині групи;
- довгострокові перспективи інвестицій і власності на основі високого рівня експертизи проектів;
- високий рівень управлінської незалежності й міжфірмової конкуренції членів групи при реалізації проектів усередині групи;
- сумісна маркетингова діяльність за умови жорсткої конкуренції вертикальних інтегрованих груп.

Процес створення ПФГ, пов'язаний з консолідацією капіталу, налагодженням обліку й звітності, формуванням внутрішнього управлінського механізму, як показує досвід, займає близько двох років.

Останнім часом виділяють три основні типи ПФГ.

До першого типу належать ПФГ, учасники яких створили акціонерну компанію шляхом об'єднання своїх капіталів. Серцевиною таких ПФГ є центральна компанія (рис. 8.1).

Центральна компанія — це юридична особа, засновниками якої є всі учасники договору про створення ПФГ і яка виступає основним товариством щодо всіх інших учасників ПФГ.



**Рис. 8.1 - Перший тип ПФГ**

Функції ПФГ є широкими:

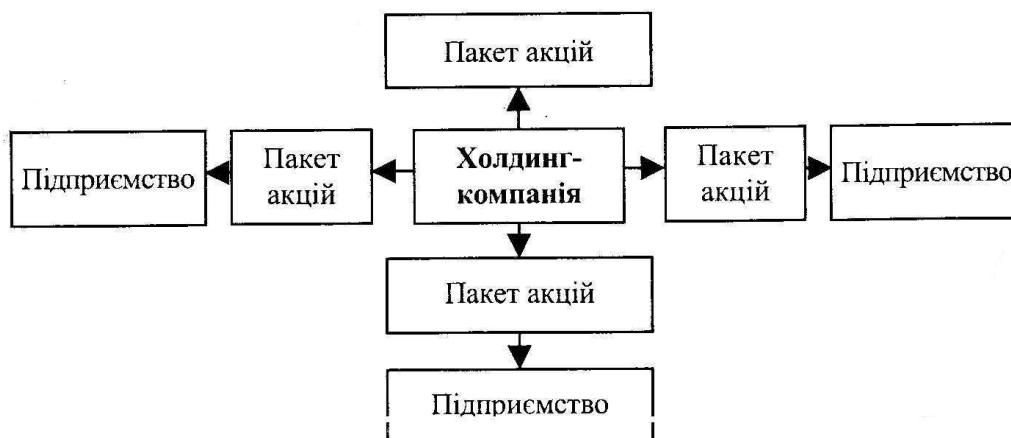
- вступає від імені учасників ПФГ у відносини з державою та іншими особами;
- проводить роботу із цінними паперами;
- складає звітність і консолідований баланс ПФГ;
- здійснює фінансовий менеджмент;
- розробляє бізнес-плани;
- проводить аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств.

Така форма утворення уставного капіталу централізованої компанії надає останній можливість самостійно приймати серйозні управлінські рішення й реально впливати на сумісну діяльність. Даний тип ПФГ характерний для Японії.

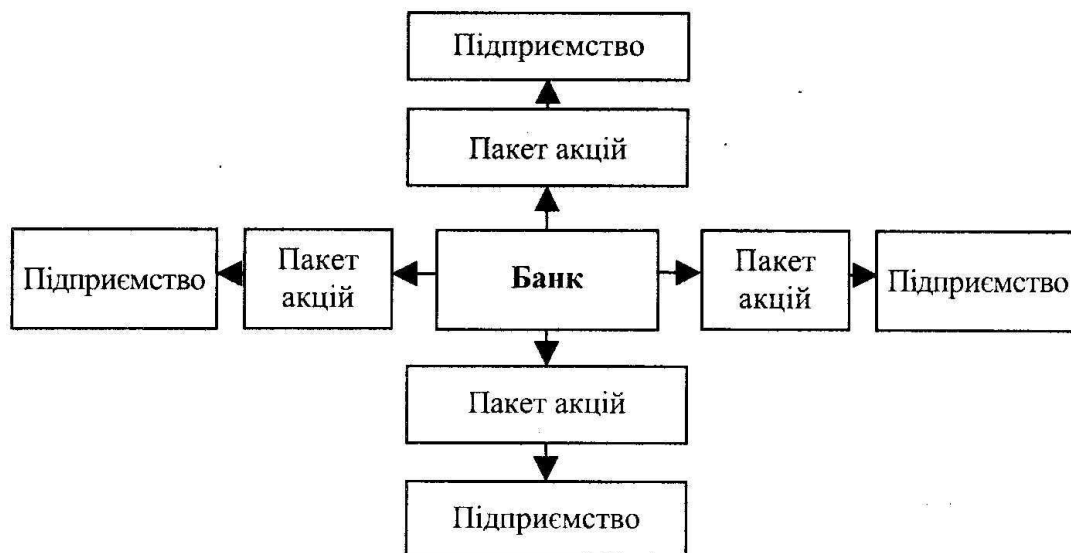
Внутрішньогрупові операції проводяться через генеральну (центральну) компанію, яка реалізує продукцію, вироблену фірмами цієї ПФГ, і купує сировину.

Взаємовідносини між учасниками ПФГ даного типу — це одночасно і співпраця, і конкуренція. Участь у групі не позбавляє фірми можливості самостійного розвитку, а від так і конкурентного протистояння між ними.

Другий тип ПФГ - це групи, де центральне місце посідає холдингова компанія. Сконцентрувавши контрольний пакет акцій, холдингова компанія перетворюється на управлінський центр усієї групи (рис.8.2).



**Рис. 8.2- Другий тип ПФГ**



**Рис. 8.3 - Третій тип ПФГ**

До третього типу ПФГ (рис. 8.3) належать групи, у яких центром власності виступає кредитно-фінансова установа. Як правило, це комерційний банк.

Як власник контрольних пакетів акцій, банк нічим не відрізняється від звичайної холдингової компанії. У структурі банку може бути управління холдингу, яке безпосередньо виконує функції центру управління власністю. На цій основі будуються всі інші відносини між учасниками ПФГ.

## **2. Управління діяльністю промислово-фінансових груп**

Вищим органом управління ПФГ є рада управителів, яка складається з представників усіх її учасників.

Механізм управління ПФГ значною мірою залежить від засад утворення ПФГ: її основою може бути конгломератне або засноване на кооперуванні об'єднання підприємств;

*Конгломератний тип об'єднання підприємств* — це об'єднання підприємств, не пов'язаних одне з одним системою кооперування виробництва. Основою такого об'єднання є участь у загальному капіталі й залежність кожного учасника від його збільшення. Основну координаційну роль тут відіграють банки.

Другий напрям пов'язаний з виробничим кооперуванням на основі об'єднання й підпорядкування головному підприємству всіх інших учасників групи (банків, страхових компаній тощо) об'єднаннях у системі управління спостерігаються як загальні риси, так і суттєві відмінності.

Наприклад, у разі об'єднання різних видів діяльності з метою диверсифікації виробництва з'являються серйозні труднощі в управлінні різнорідними підсистемами, ускладнюється проблема прийняття рішень його управлінським центром, що вимагає необхідної синхронізації дій усіх учасників ПФГ.

Незважаючи на незначну кількість ПФГ в Україні, усе ж таки практика

застосування таких стандартів буде корисною, оскільки наявність таких норм дає можливість акціонерам контролювати діяльність менеджменту й забезпечувати свої законні інтереси.

Удосконалення управління у ПФГ - це один з найважливіших заходів, який необхідно здійснити для збільшення притоку інвестицій у всі галузі української економіки як від внутрішніх, так і від зовнішніх інвесторів.

Аналіз розвитку ПФГ доводить, що існує дві лінії групування. Одна стосується об'єднання найбільших фірм - це і є утворення власне ПФГ. Друга пов'язана з тим, що навколо великої фірми групується ряд дрібних фірм — це є створення так званих підприємницьких структур. Вони являють собою мережу майнових і контрактних відносин між великою фірмою-олігополісом та дрібними фірмами.

Інтеграція підприємств у рамках такого утворення - переважно вертикальна, відповідно встановлюється «зверху донизу» контроль за діяльністю учасників групи.

Зустрічається і горизонтальна інтеграція у виробництві готових товарів і наданні послуг.

Групування підприємств у багатьох випадках є їх самостійною реакцією на проблеми, що виникають в економіці:

- розрив господарських зв'язків;
- нестача оборотних коштів;
- скорочення бюджетного фінансування;
- тиск з боку сильних конкурентів на внутрішньому й зовнішньому ринках;
- відсутність погодженості в управлінні тими технологіями, які не пов'язані з підприємством.

### ***Контрольні завдання***

1. *Яка роль ПФГ у сучасному розвитку економіки?*
2. *Які існують обмеження на участь у ПФГ?*
3. *У чому сутність конгломератного типу об'єднань підприємств?*
4. *Назвіть основні закономірності формування ПФГ.*
5. *Який стан справ щодо формування ПФГ в Україні?*

## **Тема 9.**

### **ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКІВ І ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ**

#### **Питання:**

1. Транснаціональний капітал і форми підприємництва
2. Механізм функціонування ТНК

#### ***1. Транснаціональний капітал і форми підприємництва***

Транснаціональна корпорація (ТНК) — це міжнародна фірма, яка має свої господарські підрозділи у двох або більше країнах і керує цими



підрозділами з одного чи декількох центрів на основі такого механізму прийняття рішень, який дозволяє проводити узгоджену політику й загальну стратегію, розподіляючи ресурси, технології і відповідальність для досягнення найвищого результату — прибутку.

Визначальний вплив ТНК на світовий розвиток виявляється через систему їх міжнародних науково-технічних зв'язків, з яких найбільш характерними є такі:

- зовнішня технологічна торгівля, включаючи торгівлю машинами, обладнанням, патентами, ліцензіями, ноу-хау тощо;
- експорт капіталу з метою здійснення великих науково-технічних проєктів, інвестицій у наукомісткі галузі виробництва (електроніка, інформатика, біотехнологія, нові матеріали тощо), будівництва підприємств та інших об'єктів, геологорозвідувальних робіт;
- військова сфера, включаючи спільні науково-дослідні роботи й торгівлю зброєю;
- міжнародний інжиніринг;
- міжнародний лізинг;
- підготовка за кордоном науково-технічних кадрів;
- контроль за міжнародним ринком інформаційних послуг;
- безпосередня участь у розробці міжнародних угод зі стандартизації та інших напрямів, що забезпечують узгодженість дій ТНК на світовій арені;
- науково-технічні зв'язки в рамках двосторонніх і багатосторонніх угод ТНК, включаючи їх стратегічні союзи.

Основний обсяг прямих "закордонних інвестицій і, відповідно, виробничої та іншої діяльності ТНК сконцентровано всередині «тріади»: Європейський Союз (ЄС) - США - Японія, що зумовлено специфікою розвитку сучасного етапу науково-технічної революції і, у зв'язку із цим, структурною перебудовою національних господарств.

За офіційним визначенням ЮНКТАД, транснаціональна корпорація (*transnational corporation, multinational corporation, multination company, multinational enterprise*) - це підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох чи більше країнах і проводить єдину політику і загальну стратегію завдяки одному або декільком центрам прийняття рішень.

Транснаціональна корпорація як форма підприємництва - це міжнародне об'єднання, засноване на пайовій участі в капіталі, юридичні права і зобов'язання якого відособлені від прав і зобов'язань його учасників.

Існують різні типи транснаціональних корпоративних об'єднань. Найпоширенішим серед них є акціонерне товариство, що мобілізує капітал шляхом випуску цінних паперів - акцій та облігацій.

Іншим поширеним видом міжнародних корпорацій є багатонаціональна компанія (БНК).

БНК — це корпорація, у якій головна компанія належить капіталу двох або більше країн.

Поділяють БНК на дві категорії.

До глобальної компанії відносять таку, яка інтегрує воедино господарську діяльність, що здійснюється в різних країнах. Подібна компанія проектує видання чи схему надання послуг стосовно певного сегмента світового ринку або в різних країнах виготовляє складові одного виробу. Багатонаціональною компанією називають компанію, що допускає великий ступінь незалежності при проведенні операцій у кожній з країн.

У процесі свого становлення й розвитку ТНК проходять певні фази.

Фази розвитку ТНК:

1. Розмір фірми невеликий, управління здійснює один менеджер. Із зростанням фірми на ній створюються функціональні відділи: з виробництва продукції, продажу, фінансів тощо. Така структурна зміна розглядається як початок другої фази розвитку фірми.

2. Внутрішня структура фірми в другій фазі дає їй змогу забезпечити значне зростання за рахунок збільшення виробництва продукції та організації збуту в межах внутрішнього ринку. Розвиток структури зумовлює поділ кожного функціонального відділу на декілька підвідділів або груп. Менеджер фірми й функціональні відділи і надалі є основними елементами схеми управління. Часто фірми виробляють продукцію однієї номенклатури й тому зберігають стабільність операцій. Зростання фірми відбувається завдяки вертикальній інтеграції.

3. Збільшення кількості нових видів продукції або вихід на нові ринки порушує рівновагу внутрішньої структури, що склалася в другій фазі. Рішення фірми про запровадження нової структури управління розглядається як початок третьої фази розвитку фірми.

Основним носієм процесів транснаціоналізації є підприємницька структура, організаційна форма якої — корпорація. Перетворення національної компанії на міжнародну відбувається згідно із загальними тенденціями розвитку міжнародної економіки: дія тенденції до інтернаціоналізації сфери обігу зумовила появу закордонних збутових мереж, а дія тенденції до інтернаціоналізації сфери виробництва реалізувалася створенні закордонних виробничих підрозділів.

На відміну від багатонаціональних корпорацій, ТНК утворюються як національні щодо капіталу й контролю і є міжнародними за сферою своєї діяльності. У наш час ТНК є ядром світового виробництва.

Діяльність БНК і ТНК має наднаціональний, наддержавний характер і веде до створення наддержавних зв'язків, тобто є провідником глобалізаційних процесів у світі.

Стратегія глобальних операцій дає змогу ТНК успішно здійснювати стратегію довгострокової максимізації прибутків.

Основним чинником появи ТНК було поглиблення міжнародного поділу праці та міжнародної спеціалізації, що дало змогу поліпшити економічне становище підприємств та країн, які беруть участь у цих процесах.

*Конкретними причинами виникнення ТНК можуть бути:*

- існування обмежень на шляху розвитку міжнародної торгівлі;
- сильна монопольна влада виробників;
- валютний контроль;
- транспортні витрати;
- відмінності в податковому законодавстві.

Переваги ТНК в отриманні значно більшого прибутку порівняно з іншими формами організації міжнародного бізнесу є водночас причинами активного розвитку корпорацій. Основними серед причин-переваг є такі:

- можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності через доступ до ресурсів іноземних держав;
- недосконалість ринкового механізму в реалізації власності на технології, виробничий досвід та інші «невідчутні» активи, насамперед управлінський і маркетинговий досвід;
- близькість до споживачів продукції іноземної філії ТНК і можливість отримання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм приймаючої країни;
- можливість використання у власних інтересах особливостей державної, зокрема податкової, політики в різних країнах, відмінності в курсах валют тощо;
- здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції;
- за допомогою прямих іноземних інвестицій ТНК дістає можливість уникнути бар'єрів при входженні на ринки окремих країн через експорт товарів або послуг.

Широка мережа виробничих філій, розміщених у різних країнах, дає змогу збільшувати виробництво там, де його можна здійснювати з максимальною вигодою, й обмежувати там, де воно збиткове.

## ***2. Механізм функціонування ТНК***

Економічний механізм діяльності ТНК залежить від економічного й регулятивного середовища в країнах базування та країнах здійснення діяльності філій ТНК.

*Податкові умови діяльності ТНК.* Провідна роль належить податковим умовам діяльності ТНК, оскільки планування останньої ТНК базується на врахуванні відмінностей в умовах економічної діяльності в країнах, де компанія здійснює операції.

Розрізняють два основних *підходи до оподаткування прибутків ТНК*:

- світовий;
- територіальний.

*Світовий підхід* базується на тому, що оподатковуються всі :прибутки корпорації, зареєстровані в певній країні. Тобто оподатковуються прибутки, отримані в країні реєстрації, а також прибутки, отримані від діяльності філій корпорації в усіх інших країнах світу.

*Територіальний підхід* передбачає оподаткування прибутків, отриманих місцевими та іноземними компаніями на території певної країни.

З метою оптимізації оподаткування ТНК використовують різні методи,

які класифікують на дві основні групи: організаційні та економічні.

До *організаційних методів оптимізації оподаткування* ТНК відносять:

- здійснення експорту товарів і послуг спеціальними способами (без фактичного перетину кордону; на основі толінгу — тимчасового ввезення сировини й комплектуючих на митну територію та їх переробки на готову продукцію з наступним експортом);
- здійснення зарубіжних операцій на основі агентських угод, партнерства або спільної інвестиційної діяльності з місцевими компаніями без створення юридичної особи;
- створення зарубіжного представництва, а не філії, що дає змогу не декларувати прибутки в країні їх походження, де діє представництво;
- створення спеціальних дочірніх компаній у країнах із сприятливим або пільговим оподаткуванням чи в офшорних зонах;
- перехід частини зарубіжних філій або дочірніх підприємств під контроль спеціальної холдингової компанії, зареєстрованої у країні зі сприятливим оподаткуванням операцій з капіталом і репатріації дивідендів.

Ефект оподаткування вирішальним чином впливає на ключові аспекти діяльності ТНК (іноземне інвестування, фінансову структуру, структуру та вартість залученого капіталу, управління валютними ризиками, фінансовий контроль) і тому має бути оптимізованим.

Для економічно доцільного використання «блокованих» фондів ТНК застосовують такі методи:

1. «Фронтвані» кредити. Вони являють собою форму кредитування материнською ТНК своєї філії не прямо, а через великий міжнародний банк.
2. Непов'язаний експорт. Його суть — використання філіями ТНК своїх надходжень у місцевій валюті для придбання місцевої продукції та її подальшого експорту.
3. Примусове реінвестування прибутків у країні діяльності філії ТНК. Воно, як правило, призводить до тимчасового розриву окупності інвестицій. У такому разі ТНК здійснюють стратегію реінвестування у власне виробництво або придбання певних місцевих активів (акції, цінні папери, нерухомість тощо), які в майбутньому можуть збільшити свою вартість і стати більш ліквідними.

Внутрішній оборот ТНК опосередковується внутрішньо корпоративними цінами, які дістали назву «трансфертних».

*Основні характеристики трансфертних цін:*

- вони підлягають внутрішньому регулюванню ТНК, а тому є більш стабільними;
- вони базуються на витратах на виробництво, але водночас встановлюються на рівні, який відповідає певним потребам ТНК — мінімізації податків і митних витрат, трансферту фінансових ресурсів від однієї філії ТНК до іншої, акумуляції активів ТНК у певній країні тощо;
- трансфертні ціни сприяють формуванню внутрішньої норми

прибутку ТНК;

- трансфертні ціни впливають на основні макроекономічні показники: рівень експорту, валового внутрішнього продукту, національного доходу, державного бюджету приймаючої країни.

Механізм трансфертних цін використовується як інструмент додаткового фінансування компанії та збільшення її прибутку.

Основна маса капіталовкладень зосередилася в руках міжнародних компаній.

Світове інвестиційне середовище складається з трьох основних елементів:

- цінні папери (фінансові та прямі інвестиції або фінансові активи);
- фондові (фінансові) ринки;
- фінансові посередники (фінансові інститути);

Здійснюючи міжнародні інвестиції, кожна ТНК враховує особливості, зумовлені економічними й неекономічними чинниками.

*Економічні чинники* пов'язані насамперед з виникненням додаткових транс акційних витрат.

Найпоширенішими *економічними чинниками* є такі:

- вищі комісійні для посередників на іноземних ринках;
- вища плата за оформлення угод;
- вища плата за управління портфелями міжнародних інвестицій.

*Психологічні чинники* — це бар'єри, що пов'язані з міжнародними інвестиціями, спричинені незнанням економіки, політики, культури інших країн, іноземних мов, методів торгівлі на іноземних фінансових ринках, порядку звітності.

*Інформаційні чинники.* Отримання інформації про іноземні ринки та емітентів — надзвичайно складне завдання. Іноземні інвестори можуть звернутися до комп'ютерних інформаційних мереж, у яких містяться дані про ціни на світових фінансових ринках.

*Юридичні чинники.* У різних країнах існують юридичні складності для іноземних інвесторів при розміщенні капіталу й поверненні його та отриманого доходу в свою країну, а також особливості оподаткування.

*Внутрішня фінансова структура ТНК.* В організаційній структурі більшості ТНК виділяють три основні блоки:

- фінансово-економічний;
- індустриально-промисловий;
- торговельно-комерційний.

У рамках системи міжнародного управління готівкою виділяють такі основні *канали переміщення коштів усередині ТНК*:

- прямий переказ капіталу;
- переказ дивідендів;
- плата за послуги (управлінські, науково-дослідницькі та ін.);
- плата за ліцензії;
- трансфертні ціни у внутрішньо фірмовій торгівлі;
- внутрішньофірмові кредити;

- внутрішньофірмове страхування.

В усьому світі основним джерелом фінансування ТНК є нерозподілений прибуток, а не зовнішнє фінансування (у формі боргу або емісії акцій). У зовнішньому фінансуванні переважають банківські *кредити*, а не інструменти ринку цінних паперів.

ТНК може отримувати й використовувати такі конкурентні переваги:

- консолідація фінансових ресурсів для конкуренції з національними компаніями;
- використання певної збутової мережі для створення переваги при входженні в нові види бізнесу;
- використання своєї торгової марки з тим, щоб утвердити нові види діяльності;
- централізоване координування досліджень і розробок, результати яких у майбутньому можуть використовувати філії як у різних країнах, так і в різних видах бізнесу, який здійснюють підрозділи ТНК.

Здійснюючи діяльність у міжнародному економічному середовищі, ТНК перебуває під дією конкурентних сил як на національному ринку, так і на ринках глобального економічного середовища. Загальний підхід до розробки стратегії компанії з урахуванням конкурентних сил, які діють на ТНК, полягає в необхідності здійснення таких заходів:

- захист компанії від конкурентних сил;
- спрямування їх у вигідному для компанії напрямі;
- створення переваг для компанії у довгостроковому періоді.

За умов глобалізації ТНК використовують нові типи стратегій, що визначаються як глобальні.

*Глобальні стратегії* формуються під впливом соціально-економічних умов у різних країнах та культурних особливостей, що існують на певних ринках, але при їх здійсненні використовується єдиний стратегічний підхід.

*Багатонаціональна стратегія* базується на основних стратегіях конкуренції (найнижчих витрат, диференціації, фокусування), але має специфічну особливість: використовуючи її, ТНК вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній з них. При цьому стратегічні дії компанії можуть бути неоднаковими в різних країнах, передусім з огляду на базу споживачів компанії.

*Організаційна структура ТНК.* В основі формування структури управління компанії — необхідність розробки моделі, яка дає можливість максимізувати ефективність управлінської функції та діяльності компанії в цілому. Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури менеджменту ТНК, є такі:

- рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях-
- рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК;
- рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них.

### **Контрольні завдання**

1. Охарактеризувати поняття «транснаціоналізація капіталу».
2. ТНК та МНК: спільні та відмінні риси.
3. Як організовується фінансування ТНК?
4. Які стратегії розробляють сучасні ТНК у глобальному просторі?
5. Регулювання діяльності ТНК наддержавними організаціями світу.

## **Тема 10.**

### **ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ АЛЬЯНСИ**

#### **Питання:**

1. Фактори розвитку транснаціональних альянсів
2. Форми транснаціональних альянсів

#### **1. Фактори розвитку транснаціональних альянсів**

У наш час процес транснаціоналізації відбувається в різних напрямках і формах.

Основними напрямками сучасної транснаціоналізації є такі:

- 1) інвестиційні - засновані на використанні матеріальних і фінансових активів у вигляді прямих та портфельних інвестицій;
- 2) неінвестиційні - засновані на трансграничній спільній діяльності, делегуванні функцій і партнерстві в розподілі та комбінації діяльності, трансграничному спільному використанні нематеріальних активів, отриманні спільних трансграничних результатів та їх розподілі між членами альянсу;
- 3) комбіновані - поєднання інвестиційних та неінвестиційних форм транснаціоналізації.

Нині глобальна стратегія транснаціоналізації здійснюється шляхом раціонального вибору (комбінації) інвестиційних та неінвестиційних форм транснаціоналізації.

Транснаціональні альянси в наш час є однією з найрозвиненіших форм і одним з найдинамічніших напрямів транснаціоналізації.

*Транснаціональні альянси* - це глобальні форми здійснення партнерства, спільної або пайової діяльності на основі багатосторонніх контрактів (угод) компаній різних країн через здійснення спільної маркетингової, фінансової, інноваційної, інвестиційної та операційної діяльності..

Транснаціональні альянси - це відносно нове утворення в глобальній економіці.

Виникнення альянсів - результат посилення глобальної конкуренції, передусім між ТНК, особливо нецінової конкуренції. Глобальна конкуренція є визначальною, однак не єдиною причиною утворення транснаціональних альянсів.

Такими причинами є:

- подальша глобалізація ринків і розширення спектра геополітичних

завдань розвитку, технологічна універсализація господарської діяльності підприємницьких структур; коливання у співвідношенні валютних курсів окремих національних грошових одиниць та об'єктивна потреба маневру в інвестиційній політиці;

- можливість забезпечення додаткової трансакційної економії, заощадження на витратах;

- можливість підвищення прибутковості активів, що забезпечується поглибленням спеціалізації та організаційно-управлінською оптимізацією;

- подальший прогрес технологій, що спричиняє недоцільність, а іноді й підприємницьку неможливість наслідування паралельних курсів НТП.

Основні конкурентні переваги, на використання й створення яких спрямовані альянси, охоплюють:

- конкурентні переваги компанії (як правило, глобального лідера в галузі) на трансграничній основі, їх трансферт або використання іншими компаніями -членами альянсу в інших країнах;

- конкурентні переваги країни для використання в інших країнах;

- конкурентні переваги кластера споріднених галузей на трансграничній основі;

- трансграничну інтерналізацію конкурентних переваг у рамках транснаціонального альянсу.

## ***2. Форми транснаціональних альянсів***

Транснаціональні альянси мають певні форми вияву.

*За ступенем регіоналізації* транснаціональні альянси можна класифікувати як:

а) національні — створені компаніями однієї країни;

б) транснаціональні — створені компаніями двох або більше країн, діють на трансграничній основі;

в) глобальні — створені компаніями декількох країн, діють у глобальному масштабі.

Основним економічним мотивом створення транснаціональних альянсів є відносне скорочення прямих інвестицій і досягнення економічного ефекту за рахунок трансграничного використання нематеріальних активів, пайової участі, партнерства або розподілу та комбінації функцій.

Фактори, які впливають на вибір між інвестиційними та неінвестиційними формами транснаціоналізації і створення альянсів, хоч і є багатоплановими, однак визначаються економіко-правовим середовищем, у якому створюються транснаціональні альянси.

З огляду на це їх можна об'єднати у дві групи: юридичні та економічні фактори.

*Юридичні фактори.* Вибір інвестиційних та неінвестиційних форм має базуватися на юридичній можливості розподілу функцій або спільної діяльності чи перетворення виняткових активів (власних активів компанії) на



активи, спільної діяльності.

*Фактори витрат та економії*, їх урахування базується на аналізі можливостей економії витрат або відносного скорочення інвестиційних витрат шляхом спільного використання активів. При цьому визначаються можливості відносного скорочення фіксованих витрат унаслідок економії від збільшення масштабу та змінних витрат завдяки спільному використанню ресурсів і сучасних технологій.

*Фактор присутності на регіональному ринку та знання місцевих умов здійснення діяльності* є важливим для інших компаній — учасниць альянсу. Це дає відчутні економічні переваги:

а) значно зменшує трансакційні витрати, або витрати на входження на ринок нової країни, через кооперацію з учасником альянсу, що вже присутній на ринку;

б) посилює конкурентні переваги учасників альянсу на ринку країни за рахунок кооперації та координації їх діяльності.

Основними функціональними формами транснаціональних альянсів є такі: ліцензування, франчайзинг, контракти під ключ, контракти на управління, транснаціональні консорціуми.

Провідна функціональна форма — *ліцензування*. Ліцензування в глобальній економіці — це трансгранична угода, у рамках якої власник ліцензії (ліцензіар) передає користувачу в іншій країні (ліцензіату) права на використання певних нематеріальних активів на певних умовах, у тому числі фіксований платіж за користування ліцензією роялті. Розмір фіксованого платежу визначається в межах розрахунку ціни ліцензії.

*Франчайзинг* — це угода між компаніями, згідно з якою відбувається передача прав на використання торгової марки й способів здійснення торгівлі або надання послуг, які мають суттєве значення для бізнесу.

*Контракт «під ключ»* — контракт на здійснення певних робіт зі спорудження нового підприємства або об'єкта інфраструктури, що передбачає повну відповідальність генерального контрактора за будівництво, ефективне використання інвестиційних коштів і початок роботи підприємства за планом.

*Контракт на управління* укладається між власником підприємства або компанії та іншою компанією-оператором на здійснення ефективного управління певним підприємством або інвестиційним проектом.

Різновидом контракту на управління є концесія — отримання прав на будівництво та експлуатацію об'єктів інфраструктури (шляхи сполучення, порти, електростанції тощо), розробку й експлуатацію природних ресурсів або використання родовищ корисних копалин інвесторами на основі розподілу продукції між інвестором і державою.

### ***Контрольні завдання***

1. У чому сутність транснаціональних альянсів? Поясніть причини їх виникнення.

2. Як зовнішнє середовище пов'язане зі створенням транснаціональних альянсів? Який, на Вашу думку, фактор розвитку світового економічного простору найістотніше впливає на формування транснаціональних альянсів?

3. Поясніть основні мотиви вступу фірми до транснаціонального альянсу. Які вигоди вона може мати від цього?

4. Назвіть форми транснаціональних альянсів. Обґрунтуйте, чому найпоширенішою функціональною формою є лізинг. Що таке лізинг і як у ньому реалізується суть транснаціональних альянсів?

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бреши Р., Майерс С. Принципи корпоративних фінансів: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997.
2. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту. — К.: КП «ВАЗАКО», Молодь, 1997.
3. Вінник О. Господарські товариства і виробничі кооперативи. Правове становище. — К.: Т-во «Знання», КОО, 1998. — 309 с.
4. ГарнерД., Оузн Р., Конвей Р. Привлечение капитала: Пер. с англ. -М.: Джон Уайли знд Санз, 1995.
5. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. - К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ-2000», 2003. -336с.
6. Господарський кодекс України. — 2004 р.
7. Грещак М. Г. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. — К.: КНЕУ, 2001. —228 с.
8. Грузинов В. П. Экономика предприятия й предпринимательство. -М.: «СОФИТ», 1994. —496 с.
9. Девіс С. М. Боротьба за вдосконалення всесвітнього корпоративного управління // Економічні реформи сьогодні. — 1999. — № 25. — С. 6-11. .
10. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. -К.: Знання, 2002, — 317с.
11. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. — Харків: «Еспада», 2003. — 688 с.
12. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 20.03.91р II Нові закони України. — К., 1991.
13. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. — № 1576-XII.
14. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991.
15. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30.10.96.
16. Закон України «Про підприємництво» від 7.02.1991 р. — № 698-12.
17. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 р. - № 887-12.
18. Закон України «Про цінні папери і фондову біржу» від
19. Закон України «Про цінні папери та фондову біржу» // Голос України. — 1992. — 14 травня.
20. Клейнер Г. Управление корпоративными предприятиями в переход-ной экономике // Вопросы экономики. — 1999. — № 8.

21. Клейнер Г., Нагрудная Н. Структурно-интеграционные процессы в экономике: принципы формирования и возможности финансово-промышленных групп // Экономика и математические методы. — 1995. — т. 31, выш. 2.
22. Книш М. Й., Пучков В. В., Тютиков Ю. П. Стратегическое управление корпорациями. — 2-е издание (перераб. й доп.). — СПб.: Культ ИнформПресс, 2002.
23. Круглов М. Й. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. — М.: Русская Деловая Литература, 1998. — 768 с.
24. Кулагин М. Й. Предпринимательство й право: опыт Запада. — М.: Де-ло, 1992. — 144с.
25. Куликов В. Образование финансово-промышленных групп // Российский экономический журнал. — 1994. — № 1.
26. Лукасевич Й. Я. Анализ финансовых операций. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998.
27. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 1999. — 480 с.
28. Немцов В. Д., Довгань Л. Е. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К., 2001. — 559с.
29. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. -896с.
30. Суторміна В. М., Федосов В. М., Рязанова Н. С. Фінанси зарубіжних корпорацій: Навч. посіб. — К.: Либідь, 1993.
31. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001. — 304 с.
32. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001. — 304 с.
33. Ходаківська В. П., Беляєв В. В. Ринок фінансових послуг: теорія і практика: Навч. посіб. — Київ: ЦУЛ, 2002, — 616с.
34. Економіка виробничого підприємництва; Навч. поєіб, Вид 2-ге, пере-роб, і доп, / Й. І. Петрович, І, О. Будіщева та ін - К,: Т-во «Знання», КОQ, 2001. — 405с.
35. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. — К.: Вид-во «Хвиля-Прес», 2004. — 400 с.
36. Цивільний кодекс України. 2004 р.
37. Чепурда Л.М. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств. — К.: Професіонал, 2005. — 272с.

## Навчальне видання

Конспект лекцій з дисципліни “Економіка й організація діяльності об'єднань підприємств” (для студентів спеціальності 7.050107 “Економіка підприємства” денної та заочної форми навчання)

Укладач: Вікторія Валеріївна Величко

Відповідальний за випуск: В.О.Костюк

Редактор: М.З.Аляб'єв

План 2007, поз. 61

Підп. до друку 13.12.07	Формат 60×84 1/16	Друк на різнографі
Папір офісний	Умовн.-друк. арк.3,6	Обл.-вид. арк. 4,1
Замовл №	Тираж 150 прим.	

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції,12

Сектор оперативної поліграфії ІОЦ ХНАМГ  
61002, Харків, вул. Революції, 12